الإهداء

إلى من أتعلم من كلامه وصمته الشيء الكثير

إلى أبي .... مع حبي

إلى الشجرة دائمة الخضرة والعطاء

إلى أمي .... رمز الصبر والتضحية

إلى رفيقة الدرب .... الزوجة العزيزة

إلى إخواني وأخواتي.............. مع كل الحب والتقدير

إلى الذين كانوا لي خير معين في هذه الطريق

إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع مع كل الحب والاحترام

عبدالكريم الرشيدي

الشكر والتقدير

لابد لي وأنا أخطو خطواتي الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة أعود بها إلى أعوام قضيتها في رحاب الجامعة مع أساتذتي الكرام الذين قدموا لي الكثير باذلين جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد......

وقبل أن أمضي أقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا طريق العلم والمعرفة.... إلى جميع أساتذتي الأفاضل في قسم الأصول والإدارة التربوية.

كما وأقدم خالص شكري وامتناني لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور حسن الطعاني الذي منحني وقته وجهده طوال فترة إشرافه على هذه الرسالة، فيطيب لي في هذا المقام أن أقدم له تقديري واحترامي وعرفاني.

كما أنني أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحمل عناء قراءتها وتدقيقها وإبداء ملاحظاتهم القيمة.

عبد الكريم الرشيدي

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

أثر بيئة العمل الداخلية في الإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل

عبد الكريم الرشيدي

جامعة مؤتة، 2012

هدفت الدراسة إلى الكشف عن بيئة العمل الداخلية وعلاقاتها بالإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في منطقة حائل والبالغ عددهم(320)، وتم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة الكلي من مديري ومديرات المدارس في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية بنسبة (100%)، وذلك بسبب صغر حجم العينة. وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المديرين لواقع بيئة العمل الداخلية ولواقع الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية جاءت مرتفعة، كما أظهرت أن أهم العوامل البيئة الداخلية المؤثرة على إبداع المديرين هي العوامل الفردية وعوامل المناخ التنظيمي. وعدم وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة على واقع بيئة العمل الداخلية ككل، وعلى الأبعاد الفرعية لبيئة العمل الداخلية(الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة، الحوافز، التكنولوجيا) في منطقة حائل تعزى إلى جنس المدير. كما أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية في استجابات أفراد الدراسة على بعد الهيكل التنظيمي. وتعود هذه الفروق لصالح الذكور.

وأوصت الدراسة دعوة المديرين على الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة في المدرسة، كما أوصت بحث الهيكل التنظيمي في المدارس على استخدام التكنولوجيا لتطوير التنظيم فيها، وان تستثمر إدارة المدرسة وسائل وأساليب تكنولوجيا حديثة ومتنوعة في العمل.

Abstract

The impact of the internal work environment in the innovation among school principals in the Ha-al region

Abd al-karim Al-Rashidi

Mutah University, 2011

This study aimed at investigate the internal work environment and its relationship with the innovation of school principals in the region of Ha-al. The study population from all school principals in the region of Ha-al consists of (320), the sample was chosen from the total study population of the school principals in the region of Ha-al in Saudi Arabia by (100%) due to the small size of the sample. In the current study, the use of questionnaires which examine the relationship between the internal work environment and innovation of school principals in the Ha-al region in order to achieve the objectives of the study.

The results of the study showed that the estimates of school principals about the reality of the internal work environment and for the reality of innovation among principals of public schools is high, also demonstrated that the most important factors affecting the internal environment of principals innovation are the individual factors and organizational climate factors. Moreover, the absence of the essential differences between the responses of the participants of the study on the reality of the internal work environment as a whole, and on the sub-dimensions of internal work environment (regulations and instructions, training, participation, motivations and rewards, technology) in Ha-al attributed to the sex of the principal. The results also showed the existence of substantial differences between the responses of participants of the study on the organizational structure dimension where these differences were for the benefit of males.

The study recommended an invitation principals to commit on the implementation of laws and regulations in school, also recommended to keep the organizational structure at schools to use technology as a development step, and the investment of diverse modern technological means and methods at work in the school administration.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

شهد العالم توسعا كبيرا في مفاهيمه واتجاهاته، وتطبيقاته العملية بحكم ما أملتــه الظروف والتغيرات والمستجدات، أصبحت الإدارة هي العنصر الحاسم في تقدم الأمم، وأصبح المدير هو العقل المدبر لتوجيه الأنشطة بما يعود على مؤسسته والمجتمع ككل بالخير والتقدم. وعلى اعتبار أن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية التي تقــوم بمسئوليات كبيرة من أجل تنفيذ السياسة العامة للتعليم لتحقيق الأهداف العامــة والعليــا للمجتمع، فأنها وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من اجل تنمية الطالب تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقا لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، كما يحتاجها المعلم لتسيير أموره وأمور أسرته(العاجز وعساف، 2007).

وتهدف التربية الحديثة إلى استثمار التعليم من خــلال إعــداد الإنــسان للحيــاة وتوظيف طاقاته من أجل خدمة المجتمع، ولكي تحقق التربية أهدافها فهي بحاجة ماســة إلى إدارة فعالة وهادفة ومتطورة لأن جوهر الإدارة هو كيفية التعامــل مــع المــوارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد بشري وبأدنى تكلفة وفــي أقــصر وقت ممكن. ونظراً للتطورات الحالية والتحديات المستقبلية في جميع مجــالات الحيــاة السياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والمعلوماتية، فــإن دور الإدارة المدرســية يتمثل في ممارسة التغيير لتطوير العمليات الإدارية والفنية من أجل الحصول على أفضل النتاجات القادرة على التكيف مع مستجدات المستقبل ومتطلباته، ولــذلك فــإن أهــداف الإدارة المدرسية الناجحة وضع خطط إستراتيجية لتحقيق التغيير والتطوير والتحــسين المستمر(أبو حشيش، 2010).

وتعد الإدارة شريان هام في المجتمعات المعاصرة، وركيزة أساسية من ركــائز قوة النظم الاجتماعية، يعتمد عليها في توطيد هذه النظم، وفي سيادة مناخــات الأمــن،

والعطاء، والإبداع فيها. وتزداد قوة الإدارة ومقدرتها على العطاء المبدع بقــدر تبنيهــا لمفاهيم المساواة والاحترام، وهذا يوفر ارتياحاً وطمأنينةً وزيادةً في الانتمــاء والــولاء، ويؤدي بالنهاية إلى تعميق التماسك والتعاضد بين المدخلات البشرية كافــة(العمــرات، 2010).

والتنظيمات الإدارية وحدات اجتماعية تتألف من أفراد يعملون معــاً مــن أجــل الوصول أو تحقيق أهداف مشتركة، لذا لا بد من إدارة تعمل علــى التوجيــه والتنــسيق والتأثير على العمليات المتداخلة للوصول إلى أداء أفضل، وتقع الإدارة التعليمية ضــمن إطار الإدارة العامة، ويلي الإدارة التعليميــة الإدارة المدرســية(خليفــات والمطارنــة، 2010).

وتمثل بيئة العمل في المؤسسات التعليمية المحور الأساس الذي تستند عليه عملية التعليم والتعلم، إذ أنها تشكل أحد المكونات الأساسية لتنمية مفهوم الإبداع والموهبة لدى المدير والمعلم والطالب في الوقت نفسه، إذ أنه من الأهمية التمييز بين بيئة مدرسية غنية بالمثيرات ومنفتحة على الخبرات والتحديات الخارجية، وبيئة مدرسية فقيرة ومغلقة لا ترحب بالتجديد والتغير الذي قد يكون طوعياً أو مفروضا من الخارج، وتتكون بيئة العمل الداخلية في المؤسسات التعليمية من مجموع المتغيرات المادية والاجتماعية والإدارية التي تحكم العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة بالعملية التربوية داخل المجتمع المدرسي وخارجه.

والقيادة المدرسية التي تدير هذه المؤسسة لابد أن تكون قادرة على توفير البيئــة التعليمية التي تشتمل على النشاطات التي تنمي الإبداع وحب الاستطلاع وتنمية الخيال، وتتصف بالغموض والتحدي، وترتبط بالمواقف غير المعتادة وغير المألوفة، تلك التــي تدفع الطلبة إلى الاستقصاء والبحث والتحري، بحيث يكون بعض أجزاء تلك النشاطات قابلة للتجريب الواقعي الذي يسمح لهم بالتفاعل في البيئة المحيطة بهم، وتنمية إبداعاتهم داخل المدرسة وخارجها مما ينعكس ذلك إيجاباً علــى تــصرفات الطلبــة وتفكيــرهم وإبداعاتهم(العاجز وشلدان، 2010).

وهذا لا يتأتَّى دون توفر بيئة العمل الداخلية الملائمة في المؤسسة التعليمية، التي تثير دافعيتهم للإبداع داخل المنظمات التعليمية التي يتولون إدارتها؛ إذ أن غياب هذه البيئة يسهم في عجزه عن الكشف عن استعدادات المعلمين والطلبة للتعلم في كل خبرة يقدمها لهم، وعدم تحديده للأهداف التعليمية التي يريد منهم تحقيقها، وإغفاله تحديد أنواع التعزيزات التي يستجيبون لها حتى يتسنى تفعيل هذه الممارسة لتغذية المتعلم، والجمود والجفاف في تعامله مع المعلمين والطلبة، وغياب التفاعل الحيوي بينه وبين المعلمين والطلبة.

ويؤكد بوردن المشار إليه في (العبابنة وعبدالحليم، 2006) أن البيئة المدرسية الداخلية لا بدَّ أن تكون متكاملة، فمتى ما وجدت الإدارة الناجحة والمعلمين الأكفاء والمنهج الملائم، والمبنى المتكامل من حيث الإعداد والتجهيز بالمختبرات المناسبة وغرفة مصادر التعلم، التي تحوي بين جنباتها الكتب والتقنية المتطورة، مثل برامج الحاسب وشبكة المعلومات –الإنترنت– التي تفي باحتياج الطلبة المتميزين والموهوبين، فإنَّ ذلك سيسهم ولاشك في رفع مستوى الطلبة وزيادة دافعيتم للتعلم، وبالتالي زيادة دافعية المعلمين وعلى رأسهم المديرين لدفع العملية التعليمية التي تفي بالغرض.

وفي مجال الإدارة المدرسية يوجد الكثير من التحديات التربوية التي تتطلب من المدير توفير جو مناسب للتعليم والتعلم، وفي خضم تلك التحديات يجد مدير المدرسة نفسه أمام عقبات كثيرة جدًا، وذلك لأنه يفترض ألا يعمل بعيدًا عن معترك الحياة المعاصرة، حلوها ومرها، سيئها، ورديئها، بل يعمل في غمار تلك الأحداث؛ لأن مهمته أن ينشئ أجيالا تتسلح بالعلم والإبداع، ويوجد أممًا من المفترض أن تتعايش مع الواقع، وتساير الركب البشري، وإلا ضاعت هويتها ودفنت أصولها(بلواني، 2008).

وأكَّد ماكنل(Macneil, 1993) أن توفر بيئة العمل الملائمة للمديرين والمعلمين في المؤسسات التعليمية لها الأثر البالغ في إحداث التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أدائهم والإبداع فيه، وبالتالي تطوير العملية التعليمية،

ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته نظرية الإدارة العلمية، حيث اهتمت على يد روادها تايلور (Taylor) وفايول (Fayol) وفيبر (Feber) بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، وحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل وتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ومع ذلك لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا المطلوب، ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية، وما يتعلق بها من ظروف العمل.

وإن التعامل مع معطيات القرن الحادي والعشرين تتطلب أَن يتوجه الباحثون إلى دراسة السلوك الإبداعي، باعتباره من العوامل الأساسية للتنمية، وأداة مهمة لنمو المؤسسة وبنائها وتعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة في ظل المتدفقات التكنولوجية وعولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً، ولكونه وسيلة المنظمات في عصر العولمة إلى التغيير وتحقيق درجات عالية من الكفاءة والفاعلية لتتمكن من الاستمرارية والمنافسة والتميز والتفوق والتكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية(أبو جامع، 2009).

كما إنَّ توفير الاستقرار والأمان والتصرف بمسؤولية يضمن إيجاد علاقات ايجابية تبادلية يتم صياغتها والمحافظة عليها من جميع أطراف العملية التربوية داخل المدرسة، مما يشجع الجميع على تطوير أدواتهم كلٌّ في مجاله عن طريق قبول الآخر والتصرف بمسؤولية في سبيل إكساب الطالب ثقته بنفسه ومنحه الهيبة وكرامته مع ضرورة شعوره بالفخر والانتماء لكيان مدرسة وأسرته ومجتمعه، ونتيجة لما سبق فقد جاءت هذه الدراسة من أجل الكشف عن أثر بيئة العمل الداخلية في الإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل.

2.1 مشكلة الدراسة

في ضوء التطوير والتحديث لكافة جوانب العملية التعليمية المادية والفنية في المدارس السعودية، ومن بينها مدارس منطقة حائل يبرز هنا دور المديرين في عمليات التطوير والتحسين، لذلك لا بدَّ من تبني كافة المستجدات التي تؤثر على إثارة إبداعهم،

ولكن كما هو ملاحظ فقد وجد أن مديري مدارس حائل تواجههم ظروف عديدة تتعلق بطبيعة عملهم، تحول دون إثارة دافعيتهم نحو العمل، وخاصةً فيما يتعلق بالجانب الإداري والفني والتربوي والمدرسي ومعيقات العمل المدرسي، التي تعيق دافعيتهم نحو العمل، وبالتالي تحقيق الابداع المنشود، لذلك لابدَّ أن تتوفر لهم العوامل والظروف الداخلية الملائمة لنجاح عملهم المدرسي أثناء تعاملهم المباشر مع محور العملية التعليمية وهم الطلبة، الذي يسعى الجميع إلى زيادة نموهم وتطورهم، باعتبارهم أهم مخرجات العملية التعليمية.

ومن هذا المنطلق ظهرت مشكلة الدراسة من خلال البحث في كيفية توفير ظروف ملائمة لعمل المديرين تسهم في تنمية إبداعهم من أجل تطوير أدائهم في ظل الظروف الصعبة التي يعاني منها المديرون، التي لا يستطيعون فيها التعبير عن آمالهم وآرائهم بحرية من خلال كثرة التعليمات الإدارية التي تقيد حريتهم في العمل. مما يؤدي إلى خفض انتاجيتهم وابداعهم نتيجة لإنخفاض دافعيتهم، وبناء على ما ورد في مشكلة الدراسة يمكننا حصرها في التساؤل التالي: **ما علاقة بيئة العمل الداخلية بالإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل؟.**

3.1 هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن بيئة العمل الداخلية وعلاقاتها بالإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل، ولتحقيق هدف الدراسة سيتم الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع بيئة العمل الداخلية لدى مديري المدارس في منطقة حائل؟
2. ما واقع الإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) في واقع بيئة العمل الداخلية تعزى إلى (النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

4. هل هنالك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين بيئة العمل الداخلية والابداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) في واقع الابداع لدى مديري المدارس تعزى إلى (النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

4.1 أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذه الدراسة في أنها:

1. التعرف إلى العلاقة بين بيئة العمل الداخلية في المؤسسات التعليمية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية وإبداع المديرين.
2. كما يمكن أن تساعد القادة الإداريين والتربويين بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية على تحسين بيئة العمل الداخلية التي تحيط بهم وبالمعلمين من أجل زيادة ابداعهم وتحسين أدائهم، من خلال إدخال كل ما هو جديد ومتطور من اجل النهوض بالعملية التعليمية التعلمية.
3. تُعدُّ الدراسة الحالية إثراءً للدراسات السابقة والأدب النظري في مجال القيادة التربوية ودورها في عملية التغيير والتطوير، وكذلك من مبرراتها الحاجة الماسة لها كونها الدراسة التي تناولت بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بإبداع المديرين في مدارس منطقة حائل في المملكة العربية السعودية نحو تحسين أدائهم.

5.1 مصطلحات الدراسة

بيئة العمل الداخلية:

هي المتغيرات الموجودة داخل المنظمة والتي تتفاعل معها إدارة الموارد البشرية، كالخصائص العامة للمنظمة وبنائها التنظيمي والتكنولوجيا ومواصفات العاملين

وأهدافهم وأحوالهم المادية والمعنوية، إلى جانب فلسفة الإدارة العليا وأساليب تعاملها مع العاملين(القحطاني، 2008).

وتعرف إجرائيا بأنها درجة استجابة مديري المدارس في منطقة حائل على كل فقرة من فقرات مقياس بيئة العمل الداخلية.

الابداع: " هو سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتدفق في حالات تحفيز المدارك، واستثارة الأحاسيس، من خلال وسائل عديدة، ويوجد أفرادًا متميزين، لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن(اللاواعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة، أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة ختمت على أنها مستعصية(بلواني، 2008).

وتعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصلها المدير على مقياس الابداع، الذي يقيس العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وإبداع العاملين في مدارس منطقة حائل.

مدير المدرسة : هو المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكًا.(وزارة المعارف، 2000).

6.1 حدود الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة ضمن الحدود الآتية:

حد مكاني: تقتصر حدود هذه الدراسة على المدارس في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية.

حد زماني: يقتصر تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني 2011/2010.

حد بشري: يقتصر تطبيق هذه الدراسة على مديري المدارس في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني
الادب النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

يشكل الإطار النظري الجانب المفاهيمي في الدراسة، وقد استندت الدراسة في إعداد الإطار النظري على استقراء الكتب، والمقالات، والدراسات، والأبحاث المنشورة، والتي تشكل جميعها أدبيات هذه الدراسة، وسيتم استعراض: بيئة العمل الداخلية، والإبداع، وعلاقة بيئة العمل الداخلية بالإبداع.

1.1.2 بيئة العمل الداخلية

يتوقف نجاح المنظمات في إدارة أعمالها على المعرفة السليمة لطبيعة العمل لتحديد نوع الأساليب التي تسلكها المنظمة لتحديد أهدافها والمحافظة على بقائها، وهي التي تشكل بيئة العمل التي يزاول فيها الأفراد مهامهم لتحقيق أهداف المنظمة، ومن الطبيعي أن الخدمات والأعمال التي تقوم بها المنظمات تتوقف على الإمكانات والهياكل التي تتحمل الأعباء الملقاة على كاهل الأجهزة المجندة لتحقيق الأهداف العامة؛ لذا كان لا بد من التعرف على علاقة بيئة العمل بالمنظمة من جهة وبالعاملين فيها من جهة ثانية. لقد كان وما يزال الاهتمام ببيئة العمل المحدد لنجاح المنظمة بشكل كبير في تقديم خدماتها، فضعف أو سوء بيئة العمل ومكوناتها قد يودي بالمنظمة إلى الفشل في تقديم خدماتها، وإن أبدعت المنظمة في بعض الوظائف الإدارية كالتخطيط والمتابعة.

أولا: مفهوم البيئة الداخلية

لكل منظمة خصائص تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما أن لكل منظمة أنشطتها وأساليبها الخاصة في العمل، وهي عناصر تمثل في مجموعها المحيط الذي يعمل فيه العاملون في المنظمة، وهذه الخصائص المميزة للعمل داخل المنظمات

لها تأثيرها على أداء ومظاهر السلوك الوظيفي الخاص بأعضاء المنظمة، ويمثل هذا المحيط الذي يعمل فيه الأفراد بخصائصه الإدارية، البيئة الداخلية للمنظمات.

وبيئة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسة التي ينبغي لأي منظمة، بغض النظر عن نشاطاتها، أو نطاق عملها، أو ثقافتها، أو مواجهتها في إطار تحديد الاستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية للمنظمة، مما يؤدي إلى كفاءة الأداء الوظيفي، وذلك بتهيئتها لتكون مفيدة ونافعة لأداء الفرد والمنظمة، وبما يمكن من الموازنة الجيدة بين إمكانات الفرد، والعمل الذي يؤديه، وبصورة منظمة ومستمرة ومحفزة(القحطاني، 2001).

ويعد الاهتمام ببيئة العمل المحدد لنجاح المنظمة بشكل كبير في تقديم خدماتها، فضعف أو سوء بيئة العمل ومكوناتها قد يؤدي بالمنظمة إلى الفشل في تقديم خدماتها، وإن أبدعت المنظمة في بعض الوظائف الادارية كالتخطيط والمتابعة، ومن هذا المنطلق فقد حظي مفهوم بيئة العمل باهتمام بالغ من قبل المعنيين بالفكر التنظيمي المعاصر، بعد أن عابوا على رواد الفكر التقليدي لدور بيئة العمل، إغفالهم للتأثير المتبادل بينها وبين المنظمات(عبد العزيز، 2002).

والبيئة في حدود مفهومها العام، تعني" الجو الطبيعي والاجتماعي الذي يعيش فيه الإنسان"، كما تعني الوسط المحيط بالإنسان، الذي يشمل الجوانب المادية وغير المادية، البشرية منها وغير البشرية، فهي بذلك تشمل كلما هو خارج كيان الإنسان، وكل ما يحيط به من موجودات، وهي في أبسط تعريف لها، ذلك الحيز الذي يمارس فيه البشر أنشطة حياتهم، وأما إذ اقترنت البيئة بالعمل، فإن مفهومها يستخدم استخداماً مجازياً، وذلك لتأكيد النظرة للأجهزة الإدارية من خلال اعتبارها كائناً عضوياً يؤثر ويتأثر بما حوله، وبهذا المفهوم ومن ناحية أخرى يمكن تعريف البيئة الداخلية على أنها مجموع الموارد والأنشطة التي تستخدمها المنشأة لتحقيق أهدافها سواء كانت ربحية أم غير ربحية، وتظهر على هيئة خطط وبرامج ذات أهداف واضحة ومحددة، ومدعومة بمواردااقتصادية وبشرية(المغربي، 2001).

وعلى الرغم من التداخل الكبير بين البيئتين التنظيمية الداخلية والخارجية وصعوبة الفصل بينهما، إلا أن التمييز بينهما كان في المجالات التي ركز عليها دونكن (Duncan,1972) الوارد في (الظاهري، 2007) إذ بيّن أن البيئة الداخلية تشمل على العوامل المادية والاجتماعية ذات العلاقة بالمنظمة، والتي تقع ضمن نشاطاتها، التي لها علاقة مباشرة بسلوك في الأفراد في اتخاذ القرارات في المنظمة على أساس الأنشطة والوظائف التي تمارس في إطار المنظمة، وهذه العوامل البيئية هي:

1. الأفراد العاملون في المنظمة.
2. الوحدات والوظائف.
3. المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي.

ويرى (حريم ومنصور، 2006) أن البيئة الداخلية تعكس وعي الافراد العاملين بالمنظمة وطريقة إدراكهم وتفسيرهم لها وتأثير ذلك على أدائهم.

في حين أن (الظاهري، 2007) يرى أن الاستعداد لتميز الافراد لا يكفي دوما للوصول إلى حلول مبتكرة لمشاكل المنظمات، بل لا بد للتفكير المبتكر إن يتم رعايتة وتشجيعة من قبل المنظمة، وذلك بإيجاد مناخ العمل الملائم الذي يعتبر ضروريا للإبتكار والإبداع كضرورة أو وجود الأفراد أنفسهم.

ونجد أن دونكن (Duncan, 1972) الوارد في (الظاهري، 2007) حدد مفهوم البيئة الداخلية على أساس سلوكي، ومن ضمنها العوامل الاجتماعية، والثقافية داخل المنظمة، التي تأخذ في الاعتبار اتخاذ القرارات ووضع الخطط الإستراتيجية.

فقد حددها جري وستارك(Gray& Strake, 1988) بأنها مجموعة من الوحدات الإدارية والأنشطة التي تتفاعل معا جزئيا أو كليا بهدف الوصول إلى النتائج مرغوبة.

وعرفها(القحطاني، 2008) بأنها: المتغيرات الموجودة داخل المنظمة والتي تتفاعل معها إدارة الموارد البشرية، كالخصائص العامة للمنظمة وبنائها التنظيمي والتكنولوجيا ومواصفات العاملين وأهدافهم وأحوالهم المادية والمعنوية، إلى جانب فلسفة الإدارة العليا وأساليب تعاملها مع العاملين.

ثالثا: تحليل بيئة العمل الداخلية

بعد رسم استراتيجيات وبناء الأنظمة المؤسسية المرجعية لتطبيقها، تقوم المؤسسات بتوفير بيئة العمل الملائمة، إذ تتم كافة النشاطات الكفيلة بتحقيق الأهداف، ولكن بالنظر إلى المؤسسات كأنظمة مترابطة ومعقدة مكونة من مجموعات مختلفة من العناصر أو العوامل المتفاعلة والمؤثرة على بعضها بعضا، فقد يحدث اختلال في بعض هذه العوامل، مما يؤدي الى عدم توظيف موارد المؤسسة المالية والمادية والبشرية توظيفا جيدا، الأمر الذي يفقدها نسبة كبيرة من قيمتها الفعلية، ويؤثر سلبا على نتيجة الأداء(المغربي، 2001).

إن مثل هذه النتيجة مبنية على الحقيقة المعروفة في عالم الاعمال، وهي أن كل من عناصر الأداء في المؤسسة يؤثر على غيره من العناصر الأخرى. فالأسلوب الإداري، مثلا، يؤثر على ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة تؤثر على تفاعل الموظفين مع العملاء، نظام التواصل داخل المؤسسة يؤثر على كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم بعضا(الحسيني، 2000).

إن العوامل، وخصوصا غير المادية منها، مثل العلاقات الاجتماعية، مناخ العمل، أنظمة وسياسات العمل، مستوى التحكم، التحفيز، إضافة الى العوامل الأيديولوجية، يصعب تحديدها بسهولة وتحتاج الى منهجية شاملة لتشخيصها من أجل إظهارها على السطح لتحديد أسباب وجذور المشكلات والتعرف إلى مناطق تحسين الأداء، ويشمل تحليل بيئة العمل مجموعة العوامل التي تشكل صورة كاملة عن المشهد اليومي لعمليات ونشاطات المؤسسة، بحيث يتم استكشاف مواطن القوة التي يمكن الاستفادة منها ونقاط الضعف التي تمثل مناطق تحسين الأداء، إن هذه العملية المنهجية تهدف إلى الكشف عن العوامل والممارسات التي تؤدي إلى ما هو عليه واقع المؤسسة الحالي ودرجة أهمية وتأثير كل من هذه العوامل على تحقيق الأداء المنشود(أبو غانم، 2000).

ومن جهة أخرى فإن هذا التحليل يبحث في عدة مناطق، وهي:

1. **الدعم المؤسسي:** ويندرج تحته عدة سياسات ومنها سياسات التحفيز والمكافآت، التسلسل المنطقي للعمل، صلاحيات اتخاذ القرار، وتكنولوجيا الادوات.
2. **مناخ العمل:** ويندرج تحته التركيز على العمل، الأسلوب الإداري، ثقافة بيئة العمل، والعلاقات الاجتماعية.
3. **المعلومات:** ويندرج تحتها المسئوليات والواجبات، كيفية القيام بالعمل، مقاييس الأداء، والتغذية الراجعة.

رابعا: أبعاد التحليل البيئي الداخلي تتضمن الأمور الرئيسية الآتية:

ذكر (العبابنة وعبدالحليم، 2006)، و(العمرو، 1996) أبعاد التحليل البيئي الداخلي، وبيَّنا أنها تتضمن ما يلي:

1) **تحليل الأداء:**

يجب أن يبدأ بمعرفة مستوى نشاط الأعمال ويمكن أن يساعد في تحديد أي الاستراتيجيات يجب مراجعتها وعليه فإن تحليل الأداء يعتبر خطوة لاستقراء الوضع الذي تكون عليه وحدة الأعمال وما يعكس أثره على اتخاذ القرار الاستراتيجي.

2) **تحليل الفجوة:**

إن بروز فجوة بين مستوى الأداء المتوقع ومستوى الأداء المرغوب فإنه من المحتمل الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تغيير الاستراتيجية.

3) **الاستراتيجيات الحالية والسابقة للمنظمة:**

يمكن مراجعة الاستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة، وقد تبرز الاستراتيجية بطريقة تختلف في الواقع عما كان يعتقد أنّه أتباع استراتيجية معينة.

4) **المشكلات الإستراتيجية:**

فيجب إخضاعها للتحليل وذلك للتأكيد على تلك المواقف والتي يعتبر التصرف فيها حتميا أو ضروريا.

5) تحليل التنظيم الداخلي:

يعتبر مصدرا مهما لكل من نواحي القوة والضعف، وإن التنظيم الداخلي يمكن أن يؤثر على تكلفة وجودة في بعض الاستراتيجيات، لذلك يجب إن يكون هناك توافق بين الاستراتيجية والتنظيم الداخلي، وإذا لم تتوافق فمن غير الممكن إن يكتب للاستراتيجية النجاح.

6) **تحليل التكلفة:**

وهي إحدى المزايا التنافسية الخاصة، وتمثل احد مجالات الضعف التنافسي، ومن المهم ألا يرتكز التحليل الداخلي على معرفة التكلفة المطلقة، بل معرفة التكلفة الحالية والمستقبلية، لأنَّ مصادر الأولية لمزايا التكلفة تأتي من المفهومين المترابطين، ونعني بهما اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة.

7) تحليل محفظة الاستثمار في المنتجات:

ويمثل جانبا مهما من التحليل إذ يتمثل في تحليل موقف الاستثمار والربحية في المنتجات الحالية، وهذا التحليل يمكن النظر إليه كأساس لاتخاذ القرار لأوجه النشاط، ومن جهة أخرى فالبيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها، التي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسستها بمرتفعة أكبر وأدق.

ولا يمكن للمؤسسة صياغة استراتيجية دون تحليل كافٍ وجيدٍ لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسة لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي: التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية(المغربي، 2001).

خامسا: أهمية تحليل البيئة الداخلية

تهتم المؤسسات بتحليل قدرتها وإمكانيتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمراً لا مفرَّ منه، لأنه يساعد في التعرف الى بعض النقاط الآتية:

1. يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.
2. يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
3. الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير عليها قُدماً من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.
4. معرفة نقاط القوة والضعف من (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
5. معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
6. معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.
7. معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.
8. مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.
9. يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي، وعموما فإن أسباب دراسة البيئة الداخلية وتحليلها كثيرة وقد حاولت التركيز على بعضها(أبو غانم، 2000).

سادسا: بيئة العمل وعلاقتها بالمنظمة:

يشير (العمرو، 1996) إلى انَّ التفاعل المتبادل بين أي منظمة والبيئة المحيطة بها، لا بد من أن ينتج عنه اثار ايجابية أو سلبية على نشاط المنظمة والعاملين بها. ويرى (الكبيسي، 2002) أن التأثير المتبادل بين المنظمة وبيئتها، يجب أن يتضمن الظروف والشروط الحاكمة، في ظل مواقف معينة تسهم في تطبيع المنظمة لوقت محدد، حتى ظهور ظروف ومتغيرات أخرى أكثر أهمية، في موقف آخر، تتطبع به

المنظمة، لذا يصبح من الضروري عدم دراسة المنظمات بمعزل عن ظروفها ومحيطها، وتفضيل دراستها في ظل مواقف محددة لتكون أكثر واقعية.

ومن جهة أخرى فقد بيَّن (هاشم، 1990) أنَّ المنظمات تؤثر في بيئة العمل، ويتأثر سلوك المنظمات، على كل من المدى القصير والطويل، ببيئات عملها المحيطة، فعلى المدى القصير تؤثر البيئة من خلال المدخلات التي تقدمها، والمخزون الاحتياطي المتوفر لديها بالعوامل المحيطة بالعاملين، وأثرها على معنوياتهم وادائهم، وعلى المدى البعيد تؤثر بيئة العمل في المنظمة من خلال تحكمها بأهدافها عند إنشائها، أو من خلال درجات التعلم والتكيف، وفهم الدروس والعبر والتجارب عند التعامل معها، فتكيفها مع البيئة أو تكيف البيئة ذاتها، يتأثر بدرجة التعلم والاستفادة من التجارب، وعلى المقدرة في توظيف هذه الخبرة مستقبلاً، وتزداد مقدرة المنظمات على تغيير سلوكها والتفاعل مع الظروفها، كلما زادت درجات المرونة في هيكلها وقلت درجات الرسمية والهرمية في تنظيمها، وتتناسب درجات التكيف بين المنظمة والبيئة تناسباً طردياً مع وفرة المعلومات، وسرعة تبادلها، درجة مقدرتها على تحليلها، والتنبؤ بتوقعات المستقبل في ضوئها، وتكوين الذاكرة الفعالة التي توثق هذه المعلومات، وتستحضرها بالوقت المناسب.

سابعا: عناصر بيئة العمل الداخلية

يتضمن مفهوم بيئة العمل الداخلية عدة خصائص وعناصر مكونة لها، حيث ينظر إلى هذه الخصائص من عدة زوايا طبقاً لاختلاف البيئات التي يتم البحث حولها واهدافها.

أما(عبد العزيز، 2002) فيحدد أهم عناصر بيئة العمل الداخلية في أسلوب القيادة والاشراف، وطبيعة العلاقات داخل التنظيم، ونوعية العمل ونظم المكافات وفرص الترقيات.

يجمل(القحطاني، 2002)هذه العناصر في أسلوب الاشراف، والحوافز، وصراع الدور وغموضة، أما عناصر بيئة العمل الداخلية لدى(التويجري، 2001) فهي: أسلوب

الاشراف المتبع في المنظمة، والحوافز المادية والمعنوية، ونوع العمل والبيئة الطبيعية، أما(الكبيسي، 2002) فيرى أن عناصر بيئة العمل تشمل: مستوى المسؤوليات والصلاحيات، والاتصالات، ونوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم، واتجاهات العاملين نحو المنظمة.

ثامنا: مقومات بيئة العمل الداخلية

إن بيئة العمل التي توجدها الإدارة والموظفين ودور الإدارة هو الأهم وحتى تنجح المنظمة في إيجاد بيئة عمل مثالية عليها باتباع الأساليب الآتية(سعد وعلي، 1998):

1) تبدأ العملية من أول اختيار الموظفين، إذ يتم اختيارهم من حيث احترافهم المهنين معتقداتهم الشخصية، وسماتهم الشخصية، والمبادئ اللاتي يؤمنون بها ثم يتم اختبارهم لفترة لا تقل عن ثلاثة شهور للتأكد من أنهم يناسبون بيئة العمل المخططة لها.
2) توفير الاحتياجات الأساسية للموظف، وهي مرتب مناسب، الأدوات الأساسية، مثل (المكتب والكمبيوتر)، مكان عمل منظم ونظيف،...إلخ.
3) جعل الموظفين يشاركون الادارة في وضع الأهداف، واتخاذ القرارات مع الادارة (ليس في كل الأحوال).
4) قيادة الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أعلى النتائج وأهداف المنظمة.
5) تقسيم الموظفين للعمل في مجموعات.
6) عمل بعض الأنشطة والبرامج التي تقرب بين الموظفين مثل ولائم الطعام الجماعية.
7) مراعاة الجوانب الإنسانية للموظفين وعدم التدخل في أسرارهم الشخصية.

ويجب التنويه أنه كلما كبرت المنظمة من حيث عدد الموظفين ازدات صعوبتها في توفير بيئة العمل المناسبة، وليس المقصود أن المنظمات الكبيرة لا تمتلك بيئة عمل

داخلية مناسبة، ولكن المقصود أنها تحتاج إلى تخطيط أكثر وعمل برامج أكثر للوصول إلى بيئة العمل المناسبة(التويجري، 2001).

تاسعا: الفرصة في بيئة العمل:

إن لم يكن هناك فرصة للتطوير فلا يمكن للموظفين الوصول لمستوى النجاح المأمول، أن الجميع يحتاج لنوع من التحفيز والذي يساعد في تحقيق الأهداف، وأولئك الذين يسجلون حضورهم ويفعلون الشيء ذاته كل يوم من الأرجح أنهم يبحثون عن فرصة أفضل. حين تكون صاحب العمل يجب أن تكون قادراً على التواصل معهم لتتعرف على ما يهمهم اهتماماتهم و سؤالهم عن ماذا يتوقعون أن يصلوا إليه مستقبلا طريقة رائعة للتعرف على ما يحفزهم و إذا منحت موظفيك الفرصة للتطوير فهذا أدعى أن يستمروا في العمل لديك. التحفيز الذاتي طريقة جيدة حيث أنه يدفع الأفراد ليقدموا أقصى ما لديهم ويصلوا لمستوى أفضل.

من الضروري أن تكون للمؤسسات نظرة فاحصة لطبيعة العمل مبنية على أساس سليم مما يحد من احتمالية التعرض للدعاوى القضائية وفقدان المزايا، عليك أن تُشعر الموظفين بأهميتهم وكن على ثقة أن سير العمل سيعكس ذلك، فالناس عموما يحتاجون لنوع من التحدي لتحفيز ذواتهم. الإدارة الناجحة تسعى لإتاحة الفرصة لموظفيها لترتقي بهم. يجب إن تشيد بمساهماتهم بطريقة ايجابية من خلال العلاوات والترقية لوظائف أعظم مسؤولية. يمكن للأشخاص الراغبين في التعرف على العالم من خلال العمل مع أفراد من أقطار مختلفة الانفتاح على العالم والتعرف على ثقافات جديدة، قد يكون هؤلاء الأشخاص قليلون ومن أماكن متباعدة إلا إنهم يثرون بيئة العمل ويساهمون في تقوية هذه المؤسسة. وكمدير أنت مكلف بتحفيز الموظفين لزيادة إنتاجهم. بخلق جو ملائم لبث الثقة والأمل والبهجة والرغبة في التطوير، وبذالك تكوّن فريق قوي و قادة متميزين أيضا في المستقبل(حريم ومنصور، 2006).

2.1.2 الإبداع

يعد موضوع الإبداع بصفة عامة والعوامل المؤثرة فيه من بين الموضوعات التي نالت اهتمام الكتَّاب والباحثين في مجال الإدارة، وذلك باعتباره احد الخصائص المهمة للمنظمات المعاصرة، التي تعمل في ظل التحول التدريجي نحو العالمية، وما يرافق ذلك من منافسة شديدة، ولذلك فقد أجريت عدة دراسات تناولت الإبداع من جوانب مختلفة، ومن بينها الدراسات التي تركز على أهمية الابداع ومجالاته في البيئة الوظيفية وبعض الدارسين قام بذكر نظرياتها، إضافة إلى ذلك قاموا بالتطرق إلى عوائق الإبداع في مختلف المنظمات.

أولاً: مفهوم الابداع

إن مصطلح الإبداع يعد من أكثر المصطلحات تداولاً في الوقت الراهن، إلا أنــه عندما يستخدم مقروناً بالمؤسسة أو الإدارة كالإبداع الإداري، فإنــه يحمــل مــضامين وتفسيرات متعددة، فالباحثون والمدربون والمستشارون يقدمون هذا المصطلح ويشرحونه من خلال الرجوع إلى عامل أو أكثر من العوامل المتعددة؛ هذه العوامل تضم الخصائص أو السمات الشخصية والمهارات الذهنية للعاملين المبدعين إلى جانــب الخــصائص أو المتغيرات المؤسسية التي تميز كل منظمة عن غيرها، والتي تؤثر بدورها على مستوى الإبداع ونوعه فيها(أبو جامع، 2009).

ويعرف الإبداع لغة: كما جاء في لسان العرب: "من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأه(ابن منظور، د.ت). وجاء في المعجم الوسيط: "بدعه بدعا أي أنــشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم، والابتداعية: نزعة في جميع فروع الفن تعرف بالعودة إلى الطبيعة وإيثار الحس والعاطفة علــى العقــل والمنطق وتتميز بالخروج عن أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة"(أنيس وآخرون، 2004).

أما الإبداع اصطلاحا فقد اختلف العلماء في فهم المقصود بالإبداع وعدم اتفاقهم على تعريف واضح ومحدد هو في حد ذاته مؤشرا على تعقد الموضوع واتساعه وتشعبه،

وحيث أن الحالة هذه، من حيث الاتساع والتشعب فمن الصعب تناول الإبداع في دارسة واحدة ، فهو يحتاج إلى العديد من الدراسات والأبحاث بما يتلاءم مع تعدد نظرياته واختلاف مداخله، وكثرة المتغيرات التي يتأثر بها (الحربي، 2003).

ويقصد بالإبداع على أنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين. وفي نفس السياق، وعرف الإبداع على أنه " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها(بديسي وآخرون، 2011).

ويعرف الإبداع بأنه: " الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين انتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها(رضا، 2003).

ومن جهة أخرى فقد عرف(جروان، 1999) الإبداع على أنه ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، ومن ثم إيجاد الحل المناسب.

أما (الحربي، 2003) فيعرفه بأنه: "هو الأداء المتميز الذي ينتج عنه فكر أو عمل إيجابي جديد .وهو مجموعة من العمليات التي تتسم بالقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار والقابلية للتغيير والمجازفة وسعة الاتصالات وتشجيع الإبداع ، والتي يستخدم فيها الموظف ما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن

يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو منتج جديد يحقق فيها النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل بها".

ثانياً: أبعاد الإبداع

بصفة عامة فإن تعريف الإبداع يختلف باختلاف الجوانب والمداخل التي يهتمون بها والأهداف التي يريدون تحقيقها، وتنقسم هذه الجوانب إلى أربعة أنواع رئيسة وهي(الزعبي والجريري، 2007):

1. التركيز على العملية الإبداعية نفسها (آلية الإبداع): أي المراحل التي تمر بها عملية الإبداع وفي هذا المجال بأنه "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله أنه مفيد".
2. التركيز على الناتج الإبداعي (الإنتاج الإبداعي): أي مقدار الإنتاجية التي تحققها – أو تنتج عن عملية الإبداع– وفي هذا المجال يعرف بأنه "يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير" وبالتالي يركز على: الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات وتبني التغيير.
3. الصفات الشخصية للمبدعين: كالفضول والبحث ووضوح الرؤيا والقدرة على تفهم المشكلات ونجد صفات الإبداع بالخصائص النفسية المتمثلة بالمخاطرة والاستقلالية والمثابرة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية.
4. الإمكانيات الإبداعية عند الأفراد (القيم الإبداعية): كالاستقلال والصدق والبحث عن الحقيقة، والحاجة إلى الإنجاز. ونجد أيضاً من يركز على الإمكانية الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز كما يراها.

وعلى هذا يمكن القول إن أبرز الأبعاد المكونة للإبداع في مجال الإدارة تتمثل بأربعة عوامل أساسية هي: العملية الإبداعية ذاتها، الفرد أو المجموعة المبدعة، البيئة التنظيمية ذات المواصفات الخاصة على مستوى إتاحة فرص بروز الأفكار الجديدة

وتهيئة الأجواء المناسبة لتطبيقها، والنتائج الملموسة ذات القيمة والقادرة على إحداث نقلة نوعية سواء على مستوى المنظمة ككل أو بعض أجزائها(الفضلي، 2003: ص345).

ثالثاً: أنواع الإبداع

اقترح كل من زالتمان وودنكن وهلبــك(Zaltman & Duncan & Holbek) المشار إليهم في دراسة (رضا، 2003) تصنيفا لأنواع الإبداع التنظيمي وفقــا لثلاثــة محاور هي:

1. **المحو الأول:** الإبداع المبرمج، والإبداع غير المبرمج، حيث نجــد أن الإبــداع المبرمج يشير إلى تلك الإبداعات المخطط لها ســلفا مثــل إحــلال المــوظفين المحليين محل الخبراء الأجانب أو توسيع خطة الانتاج أوة تحسين الاجراءات أو تطوير الخدمات في منظمة ما. أما الإبداع غير المبرمج فهــو يتــضمن تلــك الابداعات التي لم يخطط لها سلفا والذي يتضمن جهود الفرد أو الجماعــة فــي جذب اهتمام المنظمة التي هي بحاجة إلى تغيير في بعض جوانب نشاطها والتي لم يتم الانتباه إليها أو الاهتمام بها سلفا، وهذا النوع من الابــداع أطلــق عليــه كينج(King) مصطلح الابداع الاستجابي، والذي يتضمن لفت انتبــاه واهتمــام المنظمة التي بحاجة إلى تغيير في بعض أوجه نشاطها التي لم يتم الانتباه إليهــا أو الاهتمام بها ويتم ذلك من خلال المجهود المبذول من قبل الفرد أو الجماعة.
2. **المحور الثاني:** الابداع القائم على أساس الوسائل والغايات، حيث يتميز الابداع المتعلق بالغايات بأنه الابداع النهائي الذي يعتبر هدفا في حد ذاتــه. والابــداع المتعلق بالوسائل يشير إلى تلك الابداعات التي تتم من أجــل تــسهيل وتيــسير الوصول إلى الابداع المرغوب وهذا النوع من الابداع يؤكد على ضرورة توفر الوسائل الملائمة التي تمكن المبدعين من تحقيق الأهداف الابداعية المعينة ومن غير توفرها لا يمكن تحقيق هذه الأهداف وهــذه الوســائل تتــضمن قــدرات

الأشخاص المبدعين وتوفر الوسائل البيئية والتقنية التي تسهل عملية الابداع وتوفر الدعم الاجتماعي والتنظيمي.

3. **المحور الثالث:** الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع ويطلق عليه الإبداع الجذري، حيث يشير إلى أن كل الابداعات التي تتضمن الجدة والخطورة توصف بالابداعات الجذرية ويعتبر الابداع الجذري أكثر أنواع الابداعات التي لقيت اهتماما ملحوظا في أدبيات الابداع ذلك أن الابداع الجذري يرتبط بالتغيير وعلى ذلك فهو غالبا ما يلقى مقاومة من أطراف عديدة في المجتمع أو المنظمة بالمقارنة مع الإبداع الأقل جدة وأصالة وللحد من مقاومة هذا النوع من الابداع فإنه يجب توفير مناخ ملائم للتغيير.

ويصنف الإبداع الإداري كما يذكر (Doft & Becker) المشار إليه في دراسة (بلواني، 2008) تبعا لمجال الإبداع إلى ما يلي:

1. إبداع يرتبط بالأهداف ويتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
2. إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي، ويتضمن القواعد، والأدوات، والإجراءات، وإعادة تصميم العمل، وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.
3. إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة، و يتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.
4. إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين، ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم.

رابعا: مستويات الإبداع الإداري

هناك عدة مستويات للابداع كما يذكرها (النجار وملكاوي، 2010) تتمثل في الآتي:

1) **الإبداع على المستوى الفردي:** بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

2) **الإبداع على مستوى الجماعات:** بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.

3) **الإبداع على مستوى المنظمات:** فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي، ولقد قدم جروان تمييزاً بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات، وهي كما يلي:

أ) **الإبداع الفني:** بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أوالخدمات.

ب) **الإبداع الإداري:** ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية، وعرف الإبداع الإداري بأنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا أو حلولا أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة، مع الإشارة إلى أن الابتكار الإداري لابد وان يبنى على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها، وعلى قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة في الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة.

خامساً: نظريات الابداع

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما إستعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة ومن هذه النظريات ما أورده(الصرايرة، 2003: ص203):

1) نظرية (March & Simon) فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به

وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو داخلية، وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية.

2) نظرية (Burns & Stalker): وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ،فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة و النمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات ، فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات ومعالجتها.

3) نظرية (Wilson): قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي:إدراك التغير ،إقتراح التغير ،وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أوالوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فإفترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام والبيروقراطية وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما إزدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات ،كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4) نظرية (Harvey of Mill)، وقد إستفادا مما قدمه كلا من(March & Simon ، Burns) فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى إستخدام الأنظمة للحلول الروتينية والإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها أي كيفية إستجابة المنظمة أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو

إختيار الحل أو إنتقاء البديل الأمثل أو إعادة التعريف بمعنى إستلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات التي تم التصدي لهما سابقا(الخبرات السابقة) بينما تسعى لإستحضار حلول إبداعية لم يتم إستخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الإستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

سادساً: بيئة الإبداع

حتى يبدع الفرد لمؤسسته، يجب ان توفر المؤسسة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض الجديد، وحتى تصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية، يجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا بأن موظفيهم بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولا لمشاكل تواجههم، بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة التي تضع حدود حول الموظفين تعيقهم في عملية الابداع، ولما كان الانسان عدو ما يجهل، فإن المدراء والادارات يتخوفون من إعطاء صلاحيات للموظفين، ويجعلون عملية تسيير دفة المؤسسة تأتي عن طريق واحد، من الاعلى إلى الأسفل فقط، ويعنى بذلك الاوامر والتخطيط من الادارة، والتنفيذ على الموظفين، وهذا ما يسبب مشكلة تبدو صغيرة، لكنها تتفاقم حتى تؤدي في بعض الاحيان إلى موت المؤسسات، عندما يخوض الموظف ميدان العمل فإنه يرى متغيرات وفرص لا يراها المدير أو الادارة، فيجب أن يتصرف لوحده هنا أو أن يكون هناك تواصل مع الادارة لتقرير المبادرة التي ستتخذ إزاء هذه المتغيرات أو الفرص (فرحات، 2003: ص329).

ويشير (Robbins and David) المشار إليهما في دراسة(الزعبي والعزب، 2007) إلى أن هناك عوامل تساعد على تبني السلوك الإبداعي في المنظمات، وتنبثق هذه العوامل من المناخ التنظيمي وبيئة العمل وهي:

1- عوامل ترتبط بالموارد البشرية: كتوفير فرص التدريب للعاملين لاكتساب المهارات وتساعد على التغيير بشكل إيجابي، ثم توفير عنصر الأمن والاستقرار الوظيفي مما

يعزز من ثقة العاملين بعملهم وعدم شعورهم بالخوف من الطرد، وتطوير الــذات وتوفير فرص النمو الوظيفي.

2- عوامل هيكلية: وتتضمن عناصر الهيكل أو النموذج العضوي الذي يتبنى المرونــة واللامركزية في اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة لمتغيــرات البيئــة الداخليــة والخارجية.

سابعاً: القدرات الإبداعية

يشير العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإبداع إلى أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية، بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع، ومن ابرز الباحثين في هذا المجال جليفورد(Guilford) الذي حدد ثمان قدرات أساسية يرى أنها تقف وراء التفكير الإبداعي، وهي(أبو بكر، 2004م): الحساسية للمشكلات، إعادة التنظيم أو إعادة التحديد، والطلاقة، والمرونة، والاصالة، وقدرات تحليلية وتأليفية، ومدى التركيب في البناء التصوري، والتقييم، وذكر أن من بين هذه القدرات الإبداعية أربع قدرات ذات وضوح بارز وهي: الطلاقة، والمرونة، والاصالة، والحساسية للمشكلات، أما (جروان، 1999) فقد أشار إلى أن أهم قدرات التفكير الإبداعي التي حاول الباحثون قياسها تتمثل في الآتي: الطلاقة، والمرونة، والاصالة، والإفاضة، والحساسية للمشكلات، ويذكر (التويجري، 2001) أنه بفضل استخدام التحليل العاملي في مجال الإبداع، فقد أمكن اكتشاف أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية من أهمها: الطلاقة، والمرونة، والاصالة، والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته.

ومما سبق يلاحظ أن هناك اتفاقاً على أربع قدرات من مجموع القدرات التي يشير إليها الباحثين، والتي يرون إنها تقف وراء التفكير الإبداعي وهي: الطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والاصالة.

تاسعاً: عوامل الإبداع

يرى (قناديلي، 2006) أن هناك ثلاثة عوامل رئيسة يتحقيق الإبداع من خلالها هي:

١) **الخبرة:** هي القابليات العملية والقدرات التي يمتل كها الأفراد في الجانب الميداني أو هي شبكة متداخلة من الاحتمالات التي تشكل الخارطة الإدراكية المستخدمة من قبل الأفراد في اكتشاف المشكلات وحلها حلولاً إبداعية، وهنا تؤدي خبرة الفرد بالإسهام الفاعل في تحقيق الإبداع من خلال ما يأتي:

أ. **وصف الأفكار وإثارتها:** أي البحث عن أفكار جديدة لا علاقة لها بالمشكلة التي هي موضوع الدراسة.

ب. **الإنجاز والتحدي:** تعني الخبرة للمبدع في المثابرة لتحقيق إنجاز يشكل التحدي جوهره؛ لأن صعوبة ال مشكلة وتعقدها تدفع المبدع إلى بذل جهود مضاعفة لإيجاد الحل المناسب.

ج. **توقعات الدور:** حيث تفيد الخبرة في زيادة إدراك الفرد المبدع للتوقعات الخاصة بالأدوار التي يمارسها.

د. **أسلوب العمل:** تفيد الخبرة في صياغة أساليب تناسب العمل للوصول إلى الهدف المحدد، ويستخدم في هذه الحالة أسلوب التأمل؛ أي إبعاد المشكلات الصعبة ووضعها جانباً وبشكل مؤقت، ثم القيام بأداء عمل آخر، ثم العودة إلى المشكلة وآفاق جديدة.

٢) **مهارات التفكير الإبداعي:** التي تعد من أهم الموارد التي يمتلكها الأفراد في التوجه نحو الإبداع، فالإبداع الفردي نتاج منطقة ما، أي أن اللاشعور يبدأ بحث المبدع على دراسة المشكلة قبل تدخل الشعور فيها وأن الإبداع يحدث نتيجة تكامل بين الاثنين الشعور واللاشعور.

٣) **الدافعية:** تشكل الدافعية أهم عناصر الإبداع؛ لأن الفرد قد يمتلك الخبرة ومهارة التفكير الخلاق ولكنه لا يمتلك الدافع للإبداع وفي هذه الحالة لا يكفي توافر العنصرين الأوليين.

وحدد(صالح ورشيد، 2006) مقومات الإبداع الفردي بالآتي:

١) **الطلاقة:** هي تتضمن الجانب الكمي بالإبداع، ويقصد بالطلاقة" تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الفرد المبدع، وتتميز الأفكار المبدعة بملاءمتها لمقتضيات البيئة الواقعية، وبالتالي يجب أن تستبعد الأفكار العشوائية الصادرة عن عدم معرفة أو جهل أو خرافات وكلما كانت الأفكار أو الإجابات التي ينتجها المستخدم أكبر وفي زمن قليل نسبياً، توفرت فيه الطلاقة أكثر.

والطلاقة يمكن أن تقاس بأساليب مختلفة، منها:

أ- سرعة التفكير.

ب- تصنيف الأفكار.

ج- القدرة على إنتاج أفكار متجددة باستمرار.

د- القدرة على إعطاء إبداع ذي معنى ومفيد في الواقع.

٢) **المرونة:** هي تتضمن الجانب النوعي بالإبداع، ويقصد بالمرونة : تنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي تشير المرونة إلى درجة السهولة التي لا يغير بها المبدع موقفاً ما أو وجهة نظر عقلية معينة.

٣) **الأصالة:** يقصد بالأصالة التجديد أو الانفراد بالأفكار، كأن يأتي المستخدم المبدع بأفكار جديدة متجددة بالنسبة لأفكار زملائه، وعليه تشير الأصالة إلى قدرة المبدع على إنتاج أفكار أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد المبدع .وهكذا يوصف المستخدم المبدع بأنه الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف أو الشائع من الأفكار، ويمكن قياس الأصالة بالآتي(الكبيسي، 2002):

أ- كمية الاستجابات غير المألوفة التي تعتبر فكرة مقبولة لمشاكل محددة مثيرة.

ب- اختيار حلول لبعض المشاكل الصغيرة المركزة في موقف مكثف قد يكون مفيداً للغاية ويطلب من المستخدم المبدع أن يجد لها حلولاً سريعة ومفيدة بقدر ما يستطيع في وقت محدد، مع احتمال استبدال المشكلة في أي وقت.

٤) **التفاصيل أوالإكمال :**(يقصد بالتفاصيل) أو الإكمال أو التوسيع البناء على أساس من المعلومات المعطاة لانجاز موضوع معين، حتى يصير أكثر تفصيلاً أو العمل على امتداده في اتجاهات جديدة، أو هو قدرة المستخدم على تقديم إضافات جديدة لفكرة معينة كما يمكنه أن يتناول فكرة بسيطة أو رسماً أو مخططا بسيطاً لموضوع ما، ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي به إلى كونه واقع عملي.

أما (اللوزي، 2003) فقد تناول نفس العوامل السابقة وأضاف لها ما يأتي:

أ) **الطلاقة:** هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار الجديدة، وتتكون هذه العوامل من العناصر الآتية وهي: الطلاقة اللفظية والطلاقة التداعي والطلاقة الفكرية والطلاقة التعبيرية.

ب) المرونة.

ج) الأصالة.

د) الحساسية للمشكلات..

وأما (القريوتي، 2000: ص204-205) فقد حدد الامكانيات الابداعية عند الافراد بالاتي: الإصلاح ويندرج تحته(الإستقلال، والصدق، والبحث عن الحقيقة، والحاجة للإنجاز، ووضوح الرؤية، ونفاذ البصيرة)

عاشرا: معوقات الإبداع

أشارت مراجع عديدة كما ذكرت (العساف، 2004) إلى حقيقة وجـــود معوقـــات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإ بداعية إلى نتاجات أصيلة ومفيدة، وقـــد تعددت تصنيفات الباحثين لهذه المعوقات، فيقسم البعض المعوقات إلى ما يلي:

1. **معوقات إدراكيـــة:** فكثيرًا ما يتعرض الإدراك مجموعة من المشكلات مثل خطـــأ الإدراك وخداعه ومحدوديته، مما يشكل معوقًا يحول دون الإبداع لأنها تحـــصر

تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة.

2. **معوقات نفسية وعاطفية:** يلعب الخوف دورًا كبيرا في الحد من القدرات الإبداعية، فهو يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع، لذا فإن الفرد يطرد كثيرًا من الأفكار الجديدة التي تطرأ على ذهنية خوفًا من فشله في تحقيقها أو نقصًا في ثقته بنفسه أو اعتقادًا منه بأنه غير قادر على تحمل نتائج تلك الأفكار.
3. **المعوقات التنظيمية:** تتكون أدوار العاملين في التنظيم من مجموعة من التوقعات الرسمية (لوائح وتعليمات)، وغير رسمية(إرشادات ونصائح وضغوط)، وكلما حددت هذه التوقعات بشكل مفصل ضاقت دائرة الإبداع أو المجال الذي يستطيع فيه الموظف أن يطلق عنان أفكاره.
4. **المعوقات الاجتماعية أو الثقافية:** يميل الأشخاص إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون، للحصول على رضاهم والانسجام معهم. وبالتالي يتجنب الأفراد الأفكار التي تخرج بهم عن نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعلمون أنهم سيسخرون منها أو يرفضونها.

الحادي عشر: مدى حاجة المنظمات الإدارية للإبداع

يذكر (دناوي، 2007) أن أهم أسباب حاجة منظماتنا في المملكة العربية السعودية للإبداع ترجع إلى ما يأتي:

1)أهمية الأشخاص المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تُقدم الخدمات بشكل مميز.

2) أهمية الأساليب الحديثة والمبتكرة للمنظمات الحكومية والتي تتناسب مع البيئة، وتساعد تلك المنظمات في إدارة عملياتها وحل مشكلاتها.

3) تلبية احتياجات الرأي العام المتزايدة، إذ إن وعي المواطنين بالمنجزات الحضارية يدفعهم إلى الإلحاح بقوة للحصول على الخدمات بيسر وسهولة وبتوعية أفضل مما هي عليه.

4) مسايرة اتجاهات الدولة في الخصصة في ظل اتجاهات العولمة واتفاقيات منظمة التجارة العالمية، فاملنظمة الحكومية بحاجة إلى تبني المواهب المبدعة التي تمكن المنظمة من مسايرة ركب التطور والمنافسة.
5) تزايد المشكلات التنظيمية والإنسانية والاحتياجات المتزايدة للعنصر البشري داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
6) الحاجة المستمرة إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصيتنا ومتطلباتنا دون السير خلف نظم منقولة من الآخرين دون الإضافة والإبداع والتكييف(دناوي، 2007).

الثاني عشر: اثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع التنظيمي:

إنَّ سياسات دعم وتشجيع الإبداع الإداري في المنظمات الإدارية تعد أمر ضرورياً وحيوياً، وينبع ذلك من كون الإبداع عملية تأتي مصادفة أكثر من كونها طريقة مدعومة بشكل رسمي من قبل المدراء، وبات من الضروري تدريب المديرين والعاملين لإيجاد آليات وأنظمة لدعم وتشجيع الإبداع وفي مختلف مجالات العمل؛ لتتمكن الإدارات من مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء.

وتحتم الظروف التي تعيشها مؤسساتنا اليوم على مستوى العمل، سواء أكانت ظروف سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقائها واستمرارها سواء ما يتعلق منها بالثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هياكلها وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أم ما يتعلق منها بمنظومة القوانين وما تحققه من شفافية؛ فلم تعد إدارة المنظمات بالأسلوب التقليدي أمراً ممكناً في ضوء التحديات البيئة الداخلية منها والخارجية، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى قيادات إدارية مبدعة، ومرنة، وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات (قناديلي، 2006).

وتمثل بيئات العمل مصدراً من مصادر معوقات الإبداع التنظيمي، وخاصة في البيئات التي لا يتوفر فيها المناخ والظروف التنظيمية الملائمة للإبداع، حيث أن بعض البيئات تفتقر إلى التهوية والإضاءة والتدفئة الملائمة أو عدم توفرها؛ بل إن الكثير من

المنظمات قد تفتقر إلى عدم وجود قنوات اتصال جيدة بين الأفراد مما تحد من انسياب المعلومات فيما بينهم بالشكل السليم لحل المشكلات، وكذلك عدم قدرة الإدارة في بعض الأحيان إدراك قدرات وإمكانيات الأفراد واستثمارها الاستثمار الأمثل في حل المشكلات وقد يعزى ذلك لعدم ثقة الإدارة بالعاملين.

ويشير(القريوتي، 2000) أنَّ مشكلة التخلف الإداري في الدول النامية لا تكمن في تقادم التشريعات والهياكل التنظيمية فحسب وهو ما تركز عليه جهود التطوير الإداري في كثير من الدول العربية، بل إلى عدم الاهتمام بالإبداع وعدم الاستفادة من طاقات الفرد وإمكانياته المتجددة وأفكاره المبدعة، وكذلك إلى تشرذم الجهود الجماعية والفردية اللامؤسسية وعدم وجود انتماء مؤسسي.

ويرى(عبابنة وعبد الحليم، 2006) أنَّ ممارسة العاملين في المنظمات الإدارية للإبداع والتحديث والتجديد في أساليب أداء مهامهم يتطلب إيجاد البيئة الإبداعية الملائمة، كما أن ما تعانيه المؤسسات الإدارية من مشاكل عديدة في التكيف مع الثورة التكنولوجية ومواكبة كل جديد من أساليب واستراتيجيات الإدارة الحديثة بحثا عن توفير البيئة الإبداعية، يفرض على الإدارة العليا ضرورة القيام بتوفير جميع المعلومات ذات العلاقة بمهام المؤسسة بحيث تكون متاحة لكل فرد، فالمؤسسات التي تعمل على أساس التميز في مستوى أدائها وعملها، تشكل نموذجا يحتذي به من قبل المؤسسات الأخرى، لا بد من أن تعمل على تشجيع لإبداع الفردي والجماعي على حد سواء، وأن تعتمد مبدأ المراجعة والتحديث لهياكلها التنظيمية، تخلصا من الهياكل البيروقراطية التي مضى على تطبيقها مدة طويلة ترسخ من خلالها الثقافة البيروقراطية مصحوبة برغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وصولا إلى طاعة المرؤوسين وولائهم لهم، أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم من خلال ترسيخ مبدأ المركزية الشديدة.

ومن ناحية أخرى فالعملية الإبداعية في المنظمة الإدارية ليس بالعمل السهل فإحداث التغير ودعم الاتجاه الإبداعي عادة ما يكون صعباً وبطيئاً في الإطار التنظيمي للمنظمة الإدارية، إلا أن هذه المعضلة، أخذت تتبلور في أذهان الكثير حتى أصبح وكأن

أحد مقومات المؤسسة الإدارية مقاومة الإبداع والتضييق على المبدعين علماً أنه ليس من المستحيل التغلب على هذه المشكلة إلا بالقدرة على فهم ماهية العلاقة بين العملية الإبداعية والقيادة الإدارية(Torre, 2006).

2.2 الدراسات السابقة

يتضمن هذا المبحث؛ الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات.

أ. الدراسات العربية

أجرى (الصباغ، 2001) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع التنمية الادارية للقيادات التربوية النسائية في منطقة مكة المكرمة التعليمية، وتحديد أساليب الابداع الاداري التي من شأنها إحداث التنمية الادارية للقيادات التربوية النسائية، وتوصلت الدراسة إلى أن برنامج تنمية المهارات الفنية والادارية للجهاز الاشرافي يعاني من قصور، وتوصي الدراسة بضرورة أن يتم إدخال أساليب الابداع في التنمية الادارة حتى تستطيع المؤسسات الادارية من مواكبة التغيرات الهائلة وتدريب القيادات التربوية النسائية على أساليب الابداع الاداري .

وهدفت دراسة (الحربي، 2003) إلى التعرف على أثر متغيرين من متغيرات البناء التنظيمي هما(الصيغ الرسمية والمركزية)، وعدد من المتغيرات الشخصية هي(العمر، المؤهل، مدة الخدمة، المرتبة، مسمى الوظيفة)على مستوى الإبداع الإداري للمديرين السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (384) مديرًا ومن في حكمهم من المشرفين ورؤساء الأقسام في إحدى عشرة وزارة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري بأبعاده الخمسة وهي(القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، روح ا لمجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع) للمديرين في الوزارات في المملكة العربية السعودية بشكل عام مرتفع نسبيا. كما أظهرت النتائج أيضا وجود تأثير لمتغيرات البناء التنظيمي(الصيغ

الرسمية والمركزية) والمتغيرات الشخصية(العمر، المؤهل) على الإبداع الإداري لــدى المديرين.

وأجرى (جبرة، 2005) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بــين الأنمــاط القيادية في نظرية الشبكة الإدارية والإبداع الإداري في المدارس الابتدائية في مدينة جدة التعليمية. وتكونت عينة الدراسة من (288) مديرا من مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الإبــداع بصورة عامة وكل من القيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية، وقيادة الفريق والقيادة بصورة إجمالية، بينما وجدت علاقة سالبة بين الإبداع والقيادة المتــساهلة والقيــادة المتــسلطة والقيادة المتقلبة. كما أظهرت وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعزو لكل من المؤهل، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية.

أما دراسة (الزعبي والعزب، 2007) التي هدفت إلى تقييم المنــاخ التنظيمــي السائد، ومستوى السلوك الإبداعي في شركة كهرباء محافظة إربد مــن وجهــة نظــر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والــسلوك الإبــداعي فيهــا ومعرفة فيما لو كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، الخبــرة الوظيفيــة، المؤهل العلمي والمستوى الإداري للوظيفة). وتكونت عينة الدراسة من (409) موظفا من موظفي شركة الكهرباء في محافظة إربد الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقييم العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابياً كما أن تقييم العاملين للمناخ التنظيمي بكافة أبعاده مجتمعة ومنفردة كانت إيجابية. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالــة إحــصائياً فــي السلــوك الإبداعي تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري للوظيفة.

وأجرى(الظاهري، 2007) دراسة هدفت إلى التعرف على الأسباب المرتبطة بالبيئة الداخلية المؤدية إلى التسرب الوظيفي، بإدارة الشؤون الإدارية بمديرية الأمن العام، والتعرف على السبل المناسبة لتحسين بيئة العمل الداخلية بالشؤون الإدارية بمديرية الأمن العام بما يحد من التسرب الوظيفي وترك العمل. والتعرف على الجهات

التي تستقطب العاملين بالشؤون الإدارية مديرية الأمن العام، وتكونت عينة الدراسة من (307). من العاملين بإدارة الشؤون الإدارية بمديرية الأمن العام بوزارة الداخلية تمثل (95.94%) من المجتمع المتسهدف بالبحث. وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد البحث يرون بأن الأسباب الاقتصادية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تؤدي بدرجة مرتفعة جداً إلى التسرب الوظيفي وترك العمل في الشؤون الإدارية بمديرة الأمن العام، وتبين أن أفراد البحث يرون بأن الأسباب التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تؤدي بدرجة مرتفعة جداً إلى التسرب الوظيفي وترك العمل في الشؤون الإدارية.

أما دراسة (باناعمة، 2007). فقد هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ثقافة الإبداع والأداء الإداري في الفكر الإداري المعاصر، وتحديد أهم القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري في الفكر الإداري المعاصر، وأظهرت النتائج إلى وجود فروق دالالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق الحرية والاستقلالية في الأداء، وروح الفريق والعمل الجماعي، وإشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الإيجابية لصالح المديرات. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي يمكن أن تحقق إشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الإيجابية تعزى لمتغير مجال الدورات التدريبية لصالح أصحاب الدورات في مجال الإدارة التربوية مقارنة بباقي المجالات حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.17). كما أظهرت النتائج أن أفراد البحث يرون بأن الأسباب المهنية المرتبطة ببيئة العمل الداخلية تؤدي بدرجة مرتفعة إلى التسرب الوظيفي وترك العمل في الشؤون الإدارية بمديرية الأمن العام.

وأجرى (الليثي، 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (115) مديرا من مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية

بالعاصمة المقدسة. وأن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا. وأظهرت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصاح الذين خدمتهم ١٦ سنة فأكثر. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال. كما أظهرت النتائج أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

وهدفت دراسة (بلواني، 2008) إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات(نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وسلفيت). كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل). وقد تكونت عينة الدراسة من(215) مديرًا ومديرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها بلغت(76.4%) وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة. وأظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات(المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة،

وتخصص المدير، ومكان العمل). بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

أما (أبو جامع، 2009) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري من وجهة مستويات إدارية مختلفة في المؤسسة التربوية الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (1307) عاملا موزعين على (20) عاملا في وزارة التربية كإدارة علبا، و(687) عاملاً من العاملين في المناطق التعليمية كإدارة وسطى، و(600) عامل من العاملين في الإدارة التنفيذية في الأقاليم الأردنية الثلاثة(الشمال، والوسط، والجنوب). وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة المؤسسية السائدة لدى العاملين في التربوية الأردنية كانت متوسطة، وأن درجة الإبداع الإداري السائدة لديهم كانت أيضاً متوسطة. وأظهرت كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي في إدراك الثقافة المؤسسية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل التربوي، في مجال الإدارة المدرسية، في إدراك الثقافة المؤسسية وفي امتلاك المقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية لصالح المؤهل.

كما أجرى (العاجز وشلدان، 2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصف التحليلي لمناسبة هذا النمط من الدراسات وبلغت عينة الدراسة(303). وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة المدرسية تشجع على إثراء المقررات بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية. وأظهرت كذلك افتقار القيادة المدرسية إلى النواحي المالية التي تسهم في تنظيم المسابقات للارتقاء بالإبداع لدى المعلمين. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين تبعا للمتغيرات(المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص في البكالوريوس).

ب. الدراسات الأجنبية

في دراسة لتيد (Tidd, 2001) في المملكة المتحدة حول إلإدارة المتميزه والآثار التنظيمية ودورها في الأداء الابداعي. ويحاول الباحث توضيح أفضل العناصر سواء أكانت التكنولوجية أم التسويقية المؤثرة على توفير فرص الإبداع. وقد بنى الباحث دراسته على دراسات سابقة عن السلوكات التنظيمية والإدارة الاستراتيجية ليقدم نموذجاً يساعد في توجيه الأبحاث المتعلقة بالإبداع مستقبلاً حول العلاقة بين العناصر البيئية والأداء التنظيمي. وحدد الباحث في النتيجة بأن عدم التأكد والتعقيد كعنصرين بيئيين لهما أهمية أكثر من غيرهما على الهيكل التنظيمي والعملية الإدارية للإبداع. و سيساعد توفير فهم أوضح لهما ولغيرهما من العناصر المؤثرة في الأبحاث المستقبلية حول الإبداع الإداري.

في دراسة لبوردي و بينسونولت (Beaudry & Pinsonneault,2005) حول ردود فعل المدراء وتأقلمهم مع التغيرات التكنولوجية في البيئة الداخلية في العمل. يوضح الباحثان جهود المدراء والموظفين للتأقلم مع التغيرات التكنولوجية التي تحصل في بيئة العمل، وذلك من خلال اختيار عدة استراتيجيات للتأقلم بناء على عدد من التقييمات الأساسية، وحددت أربعة استراتيجيات للتأقلم هي (زيادة الفوائد والرضى بها والتعامل مع مسببات الإزعاج وضبط النفس) والتي تؤدي إلى ثلاثة نتائج شخصية: الحفاظ على الاستقرار العاطفي والتقليل من تهديدات التكنولوجيا وتحسين فمرتفعة وكفاءة المستخدم. تكونت عينة الدراسة من ستة مدراء مصرفيين في شمال أمريكا. تمكن بعضهم من التأقلم من خلال ضبط النفس والتقليل من تهديد الحدث التكنولوجي الجديد. بينما قال البعض أن بذلهم جهداً وتعلمهم المكتشفات التكنولوجية الحديثة شكل إنجازاً كبيراً، كما أضاف آخرون أن التغيرات ساعدتهم في زيادة قدرتهم الابداعية، وكذلك زيادة إنتاجيتهم وتحسن أداءهم العام. وقد تبدو استراتيجيات الإرضاء وضبط النفس ثانوية في البداية من وجهة نظر تنظيمية، لعدم محاولة الموظفين الاستفادة من التطورات التكنولوجية لأقصى درجة ممكنة.كما قد يتطلب تشجيع الموظفين على

الاستفادة من التطورات التكنولوجية قدر الإمكان استثمارات وتغييرات كبيرة في بعض الأحيان، مما يقلل من قيمة الفوائد المرجوة. وعلى الرغم من عدم ضرورة قدرة الموظفين على استعادة استقرارهم النفسي، إلا أن البعض يحتاجون إليه للتأقلم الذي سيزيد من كفاءتهم وفعاليتهم في العمليات. وهنا تقع المسؤولية على تفهم المدراء لأثر التكنولوجيا والتعرف على أحدث تطوراتها وتعريف الموظفين عليها ليقدموا أفضل ما لديهم.

أما دراسة لدامانبور وشنيدر(Damanpour & Schneider, 2006) في أمريكا هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر البيئة والتنظيم على المدراء، والكشف عن مراحل تطور الإبداع فيها. بين الباحثان أنه وبسبب قلة عدد الاختبارات التجريبية حول الأوجه المتعددة لتبني إبداعات المنظمات، وأثر عناصر كل مجال على مراحل التبني، بحيث تبحث الدراسة آثار المواصفات البيئية والتنظيمية والخاصة بالمدراء على المبادرات وتبني القرارات وتشجيع تطبيق الإبداع. تكونت عينة الدراسة من 1200 منظمة حكومية في الولايات المتحدة، حيث وجد أن لكل عامل أثر على الأشكال المتنوعة والمتميزة لتطبيق الإبداع، إلا أن للخصائص التنظيمية وسلوكات المدراء تجاه الإبداع أثراً أكبر مقارنة بالظروف البيئية وخلفيات المدراء، ولذلك وجب إيلاؤها اهتماماً أكبر في خطط تشجيع الإبداع مستقبلاً. كما تبين عدم وجود اختلاف كبير في تأثير عوامل سابقة على مراحل تبني الإبداع، و إنما تختلف في درجة تأثيرها. وبسبب كون هذا البحث من أوائل الدراسات التي تركز على موضوع المؤثرات على الإبداع التنظيمي، تعتبر نتائجه أسساً أولية يبني عليها الباحثون في دراسات قادمة تضيف له و تدعمه.

وفي دراسة لسيرات (Serrat, 2009) في الفلبين حول تحقيق الإبداع والابتكار في العمل، وتعريف الابتكار وتحديد العوامل الداعمة والمثبطة له في المنظمات، حيث بين الباحث أن غياب أحدهما عن المنظمات الخاصة والعامة يؤدي إلى الركود تاركاً إياها غير قادرة على أداء وتحقيق التغيير. يوضح الباحث أيضاً أن الابتكار يتطلب استراتيجيات فعالة وأطر عمل، حيث تكون للحوافز الأهمية القصوى. ويزدهر الابتكار

في المنظمات التي تدعم الأفكار المنفتحة، بحيث تلهم البيئات الهيئات وتطور بيئة عمل إبداعية، وتفشل المنظمات حين تخنق الابتكار من خلال قوانين تمنع أية فسحة للتغيير. ولا تتم عملية الابتكار بفكرة تطرأ على بال المدير، بل تتطور بالتفاعل مع العوامل الاجتماعية. ويحتاج نموذج الابتكار والإبداع في أية منظمة إلى شموله للسياق التنظيمي، والمعرفة التنظيمية والعلاقات داخل وخارج المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار (التنوع الثقافي المتنامي) والإبداعي للأفراد (الظروف السابقة والنموذج الإدراكي والقدوة والدافعية الفطرية والمعرفة والشخصية) .

ملخص الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وجد أن معظم الدراسات أشارت إلى دور البيئة التعليمية والمناخ في تنمية القيم الابداع ومنها دراسة لدامانبور وشنيدر(Damanpour & Schneider, 2006).

كما أشارت نتائج الدراسة أن البيئة الداخلية لها الدور الكبير والبارز في زيادة التسرب للعاملين والتأثير على مستوى أدائهم وهذا ما اشارت اليه دراسة (الظاهري، 2007).

وأظهرت نتائج الدراسات أن تحقق الحرية والاستقلالية في الأداء، وروح الفريق والعمل الجماعي، وإشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الإيجابية تؤدي إلى إثارة وتنمية الابداع، كما أن المتغيرات التنظيمية تلعب دوراً كبيراً كذلك وهذا ما اشارت اليه دراسة لتيد(Tidd, 2001)، دراسة لسيرات (Serrat, 2009)

وأشارت دراسة (الصباغ، 2001) إلى العوامل المؤثرة على الإبداع ومنها العاملين أنفسهم فهم الذين يتحدون ما هو قائم لتحسينه مستندين إلى قدراتهم الإبداعية (الطلاقة، المرونة، الحساسية في تلمس المشكلات...)، ومن العوامل المؤثرة أيضاً التكنولوجيا كما في دراسة لبوردي وبينسونولت(Beaudry & Pinsonneault, 2005).

ويتبين من خلال ما سبق أن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها الدراسة الأولى على حد علم الباحث التي تناولت أثر بيئة العمل الداخلية في الابداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية البحث بما فيه مجتمع الدراسة، ووصفاً لأداتي الدراسة والخطوات المتبعة في بنائها، وكيفية التأكد من صدقهما وثباتهما، وإجراءات تطبيقهما على أفراد عينة الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات وإجراءات الدراسة.

1.3 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والابداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في منطقة حائل والبالغ عددهم(320) مديراً ومديرة، وتم اعتماد مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية عينة للدراسة، نظرا لصغر حجم المجتمع بنسبة (100%) باستثناء (20) مديراً ومديرة لغايات التأكد من ثبات الأداة، وبعد توزيع الاستبانة على الأفراد المشمولين في الدراسة تم جمع (300) استبانة. والجدول(1) يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية.

الجدول(1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

		التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	205	68.3
	أنثى	95	31.7
	المجموع	300	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس+دبلوم	225	75.0
	ماجستير فأكثر	75	25.0
	المجموع	300	100.0
الخبرة	اقل من 5 سنوات	24	8.0
	5 – 10سنوات	91	30.3
	أكثر من 10 سنوات	185	61.7
	المجموع	300	100.0

يتبين من الجدول(1)أن عدد الذكور بلغ (205) وبنسبة 68.3% من مجمل أفراد الدراسة بينما بلغ عدد الإناث(95) أي ما نسبته 31.7% من مجمل أفراد الدراسة. كما يتبين من الجدول السابق أن غالبية أفراد الدراسة هم من حملة المؤهل العلمي (بكالوريوس ودبلوم بعد البكالوريوس) حيث بلغ عددهم 225 أي بنسبة 75%، وان 25% من مجمل أفراد الدراسة يحملون المؤهل العلمي ماجستير فأكثر.

كما يتبين لنا من الجدول السابق أن غالبية أفراد الدراسة خبرته العملية أكثر من 10 سنوات وشكلوا ما نسبته61.7% من مجمل أفراد الدراسة، وان 30.3% من مجمل أفراد الدراسة خبرتهم تتراوح بين (5 – 10 سنوات)، وأن فقط ما نسبته 8% من مجمل أفراد الدراسة خبرتهم اقل من خمس سنوات.

3.3 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة التي تدرس العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وإبداع مديري المدارس في منطقة حائل، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تناسب هذا البحث. وذلك بالاعتماد على مراجعة الأدب النظري المتصل بالدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة ومنها دراسة (الصباغ، 2001)، ودراسة (النفيعي، 2003). حيث تكونت من جزأين؛ الجزء الأول تكون من المعلومات العامة والتي تضمنت المتغيرات الديمغرافية وهي: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجزء الثاني تكون من استبانة تضمنت (23) فقرة لقياس بيئة العمل الداخلية موزعة على ست مجالات (الهيكل التنظيمي وتكون من (4) فقرات، الانظمة والتعليمات وتكون من (4) فقرات، التدريب وتكون من (3) فقرات، المشاركة وتكون من (4) فقرات، الحوافز وتكون من(5) فقرات، والتكنولوجيا وتكون من(3) فقرات، أما الجزء الثالث فتكون من (20) فقرة لقياس الإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل.

وقد كان تقييم استجابة أفراد عينة الدراسة وفق المعيار الآتي: اعطيت العلامة (5) موافق بشدة، (4) أوافق، (3) محايد، (2) لا أوافق، (1) لا اوافق بشدة، ولبيان درجة التقدير على كل فقرة(الحكم على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم اعتماد المعيار (الفقرات التي متوسطها 2.33 فاقل تمثل تقدير منخفض، الفقرات التي متوسطه يقع في الفترة 3.34–3.67 تمثل تقدير متوسط، الفقرات التي متوسطها 3.68 فأكثر تمثل درجة تقدير مرتفعة).

4.3 صدق الأداة

تم التحقق من صدق الأداة بعرض الأداة بصيغتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمحكمين في مجال القياس والتقويم، والإدارة التربوية، والمناهج وطرق التدريس، والملحق (أ) يوضح ذلك، وبلغ عددهم(16) محكماً والمحلق(ج) يبين

أسماءهم، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه. حيث تكونت الاستبانة بصورتها الاولية من 33 فقرة منها(4) فقرات لمجال الهيكل التنظيمي، و(5) فقرات للأنظمة والتعليمات، و(4) فقرات لمجال التدريب، و(4) فقرات لمجال المشاركة، و(4) فقرات لمجال التدريب، و(7) لمجال الحوافز والمكافآت، و(4) فقرات لمجال التكنولوجيا، أما الجزء الثاني فقد تكون من (26) فقرة. وبعد التحكيم تم حذف الفقرة (2) من مجال الأنظمة والتعليمات، والفقرة (4) من مجال التدريب، وتم دمج الفقرة الثالثة والرابعة في فقرة واحده، وتم حذف الفقرة 3 من مجال الحوافز والمكافآت، وتم حذف الفقرة 3 من مجال لمجال التكنولوجيا. وتم حذف الفقرة 3 من مقياس الابداع وإعادة صياغة للعديد من الفقرات، وأصبحت بصورتها النهائية، كما هو موضح في ملحق(ب).

5.3 ثبات الاداة

من أجل التأكد من ثبات الاداة تم توزيعها بعد التأكد من صدقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من 20 مديراً ومديرة، وقد تم حساب معامل الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronpach Alpha)، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2)

معامل الثبات لمتغيرات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	الثبات
بيئة العمل الداخلية	23	0.89
الإبداع	20	0.941

يتضح من خلال الجدول(2) أن معامل الثبات لفقرات متغير بيئة العمل الداخلية بلغ (0.89)، كما بلغ معامل الثبات لفقرات متغير الابداع (0.941)، وهي تمثل معاملات ثبات مناسبة لتحقيق أغراض الدراسة.

6.3 المعالجة الاحصائية

تم في هذه الدراسة استخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS) وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة:

1. تم استخدام التكرارات والنسب المئوية.
2. استخدمت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة.
3. تم استخدام اختبار (t-test)، واستخدام تحليل التباين الأحادي (One WAY ANOVA).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج

للإجابة عن أسئلة الدراسة فقد تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبانة، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (t-test)، وتحليل التباين الأحادي.

1.1.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الاول:

للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص: " ما واقع بيئة العمل الداخلية لدى مديري المدارس في منطقة حائل؟"

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة واقع بيئة العمل الداخلية لدى مديري المدارس في منطقة حائل. وعلى ضوء استجابات عينة الدراسة على بنود المقياس كما هو موضح في الجدول(3).

الجدول(3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بيئة العمل الداخلية على إبداع مديري المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير*
الهيكل التنظيمي	4.09	1.01	مرتفعة
المشاركة	3.87	0.84	مرتفعة
التدريب	3.80	0.74	مرتفعة
الأنظمة والتعليمات	3.75	0.98	مرتفعة
الحوافز والمكافآت	3.74	0.78	مرتفعة
التكنولوجيا	3.45	0.77	متوسطة
واقع بيئة العمل الداخلية ككل	3.78	0.74	مرتفعة

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر بيئة العمل الداخلية على مديري المدارس الحكومية بمنطقة حائل جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد الدراسة على مجال بيئة العمل الداخلية ككل (3.78).

كما يتبين من الجدول السابق أن تقديرات أفراد الدراسة على الأبعاد الفرعية لمجال بيئة العمل الداخلية مرتفعة باستثناء البعد السادس (التكنولوجيا) حيث جاءت تقديرات أفراد الدراسة عليه متوسطة، واحتل البعد الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى وبمتوسط(4.09) وانحراف معياري (1.01)، تلاه في المرتبة الثانية بعد" التدريب "بمتوسط حسابي بلغ (3.80)وانحراف معياري (.74)، تلاه في المرتبة الثالثة بعد " الأنظمة " بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (.98)بينما جاء في المرتبة الأخيرة البعد السادس"التكنولوجيا" بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري (0.77). وفيما يلي توضيح تفصيلي لتقديرات أفراد الدراسة على كل بعد:

1-بعد الهيكل التنظيمي:

لمعرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد الهيكل التنظيمي فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (4) يبين نتائج ذلك.

الجدول(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على البعد الأول الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	يوفر الهيكل التنظيمي في المدارس وصفا دقيقا للعمل	4.11	1.04	مرتفعة
4	ترتبط المسميات والرتب الوظيفية في الهيكل التنظيمي في العمل بمستوى الكفاءة	4.10	1.05	مرتفعة
1	تتوفر المرونة في الهيكل التنظيمي في مدارس منطقة حائل	4.08	1.12	مرتفعة
2	يساعد الهيكل التنظيمي في المدارس في توفير الفرصة للابتكار	4.07	1.11	مرتفعة
	بعد الهيكل التنظيمي ككل	4.09	1.01	مرتفعة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد"الهيكل التنظيمي" جميعها جاءت بدرجة مرتفعة، إذ جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يوفر الهيكل التنظيمي في المدارس وصفا دقيقا للعمل " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري (1.04)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) والتي تنص على "ترتبط المسميات والرتب الوظيفية في الهيكل التنظيمي في العمل بمستوى الكفاءة " بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبانحراف معياري (1.05)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (1) والتي نصها " تتوفر المرونة في الهيكل التنظيمي في مدارس منطقة حائل " بمتوسط حسابي بلغ (4.08)وانحراف معياري (1.12)، بينما احتلت الفقرة رقم(2) ونصها " يساعد الهيكل التنظيمي في المدارس في توفير الفرصة للابتكار " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (1.11).

2. بعد الأنظمة والتعليمات:

لمعرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد الأنظمة والتعليمات فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (5) يبين نتائج ذلك.

الجدول(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على البعد الثاني: الأنظمة والتعليمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	يتوفر لدى المدرسة وصف وظيفي يحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات المدير	3.87	.96	مرتفعة
6	يتوفر في المدرسة أنظمة وتعليمات تحكم جوانب مهام مدير المدرسة الإدارية	3.84	1.04	مرتفعة
7	يتابع مدير المدرسة بصورة مباشرة مدى التزام المعلمين بالأنظمة والتعليمات	3.77	1.06	مرتفعة
8	" ألتزم بتطبيق القوانين والأنظمة في المدرسة	3.25	1.09	متوسطة
	بعد الأنظمة والتعليمات ككل	3.75	.98	مرتفعة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد" الأنظمة والتعليمات " جميعها جاء بدرجة مرتفعة باستثناء الفقرة الثامنة جاءت تقديراتهم عليها بدرجة متوسطة، حيث احتلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يتوفر لدى المدرسة وصف وظيفي يحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات المدير" وبمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (.96)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (6)التي تنص على "يتوفر في المدرسة أنظمة وتعليمات تحكم جوانب مهام مدير المدرسة الإدارية " بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وبانحراف معياري (1.04)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (7) والتي نصها "يتابع مدير المدرسة بصورة مباشرة مدى التزام المعلمين بالأنظمة والتعليمات " بمتوسط حسابي بلغ (3.77)وانحراف معياري (1.06)، بينما احتلت الفقرة رقم (8) ونصها " ألتزم بتطبيق القوانين والأنظمة في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبتقدير متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.25) وانحراف معياري (1.09).

3- بعد التدريب:

لمعرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد التدريب فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (6) يبين نتائج ذلك.

الجدول(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على البعد الثالث: التدريب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	توفر وزارة التربية والتعليم برامج تدريبية تعمل على تنمية قيم واتجاهات إيجابية نحو العمل لدى مديري المدارس	3.83	.97	مرتفعة
9	يتلقى المديرون برامج تدريبية لمساعدة المعلمين على مواكبة التطور والتغيير في البيئة المحيطة	3.81	.96	مرتفعة
11	توفر وزارة التربية والتعليم فرص التدريب المستمر لتنمية قدرات مديري المدارس في اكتشاف المشاكل وحلها.	3.76	.819	مرتفعة
	بعد التدريب ككل	3.80	.734	مرتفعة

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد"التدريب" جميعها مرتفعة ، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على " توفر وزارة التربية والتعليم برامج تدريبية تعمل على تنمية قيم واتجاهات إيجابية نحو العمل لدى مديري المدارس " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (97.)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (9) والتي تنص على " يتلقى المديرون برامج تدريبية لمساعدة المعلمين على مواكبة التطور والتغيير في البيئة المحيطة " بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبانحراف معياري (96) ، تلتها في المرتبة الثالثة والأخيرة الفقرة رقم(11) والتي نصها " توفر وزارة التربية والتعليم فرص التدريب المستمر لتنمية قدرات مديري المدارس في اكتشاف المشاكل وحلها "بمتوسط حسابي (3.76)وانحراف معياري (819.).

4.بعد المشاركة:

لمعرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد المشاركة فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (7) يبين نتائج ذلك.

الجدول(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على البعد الرابع: المشاركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
15	يتم تبادل المعلومات بفاعلية بين مديري المدارس	3.97	.97	مرتفعة
14	أسمح للمعلمين بطرح آرائهم وأفكارهم ومناقشتها بجدية	3.87	1.04	مرتفعة
12	أسمح للمعلمين بالمشاركة في تحقيق الأهداف العامة للمدرسة	3.85	.91	مرتفعة
13	أمارس عملي باستقلالية فيما يتعلق بمهامي اليومية	3.76	.85	مرتفعة
المشاركة		3.87	.837	مرتفعة

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد"المشاركة" جميعها مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على " يتم تبادل المعلومات بفاعلية بين مديري المدارس " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (.97)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (14) والتي تنص على " أسمح للمعلمين بطرح آرائهم وأفكارهم ومناقشتها بجدية " بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبانحراف معياري (1.04)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (12) والتي نصها " أسمح للمعلمين بالمشاركة في تحقيق الأهداف العامة للمدرسة " بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (.91)، بينما احتلت الفقرة رقم (13) ونصها " أمارس عملي باستقلالية فيما يتعلق بمهامي اليومية " بالمرتبة الرابعة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (.85).

4. بعد الحوافز والمكافآت:

لمعرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد الحوافز والمكافآت فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (8) يبين نتائج ذلك.

الجدول(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على البعد الخامس: الحوافز والمكافآت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
17	يتم منح وتوزيع الحوافز والمكافآت على أساس أداء المعلم	4.13	.93	مرتفعة
18	أشعر بأن المدرسة التي أعمل فيها تثمن قدراتي	3.78	.95	مرتفعة
19	أشعر بأنني راضٍ عن عملي في المدرسة	3.67	.89	متوسطة
16	يتم تقييم أداء المعلمين بناءً على معايير موضوعية	3.58	.93	متوسطة
20	أشعر أنني حاصل على حقوقي الوظيفية في المدرسة	3.54	.87	متوسطة
	بعد الحوافز والمكافآت ككل	3.74	.78	مرتفعة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية والانحرافــات المعياريـــة لفقــرات بعد"الحوافز والمكافآت" جاءت بين مرتفعة ومتوسطة، حيث جاءت الفقــرة رقــم(17) والتي تنص على " يتم منح وتوزيع الحوافز والمكافآت على أساس أداء المعلــم " فــي المرتبة الأولى وبتقدير عالي وبمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معيــاري (.93)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (18) والتي تنص على " أشعر بأن المدرســة التــي أعمل فيها تثمن قدراتي" بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبانحراف معياري (.89)، تلتها في المرتبة الثالثة وبتقدير متوسط الفقرة رقم (19) والتي نصها "أشعر بأنني راضٍ عن عملي في المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري(.89)، بينما احتلت الفقرة رقم (20) وبتقدير متوسط والتي نصها "أشعر أنني حاصل على حقوقي الوظيفية في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (.87).

5. بعد التكنولوجيا:

لمعرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة على بعد التكنولوجيا فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (9) يبين نتائج ذلك.

الجدول(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على البعد السادس: التكنولوجيا مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
21	يستخدم الهيكل التنظيمي في المدرسة التكنولوجيا لتطوير التنظيم فيها.	3.67	.93	متوسطة
23	يتوفر لدى المدرسة نظام معلومات متكامل.	3.53	.80	متوسطة
22	تستثمر إدارة المدرسة وسائل وأساليب تكنولوجيا حديثة ومتنوعة في العمل.	3.14	1.00	متوسطة
	بعد التكنولوجيا ككل	3.45	.77	متوسطة

يبين الجدول(9)أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد"التكنولوجيا" جميعها جاءت متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص "يستخدم الهيكل التنظيمي في المدرسة التكنولوجيا لتطوير التنظيم فيها " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ(3.67) وانحراف معياري(.93)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم(23) والتي تنص على " يتوفر لدى المدرسة نظام معلومات متكامل "بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبانحراف معياري (.80)، تلتها في المرتبة الثالثة والأخيرة الفقرة رقم(22) والتي نصها "تستثمر إدارة المدرسة وسائل وأساليب تكنولوجيا حديثة ومتنوعة في العمل "بمتوسط حسابي بلغ(3.14) وانحراف معياري (1.00).

2.1.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص: "ما واقع الإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل؟"

للاجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة واقع الابداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل. وعلى ضوء استجابات عينة الدراسة على بنود المقياس، والجدول(10) يبين ذلك.

الجدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على الإبداع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
33	أتعامل مع التغيير بمرونة	3.93	0.94	مرتفعة
31	لدي القدرة على مواكبة التغيرات والتطورات	3.90	0.92	مرتفعة
30	استطيع إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل	3.87	0.99	مرتفعة
40	أتحمل النتائج المترتبة على تطبيق الأفكار الجديدة	3.86	0.94	مرتفعة
32	اخصص وقتاً كافياً لمتابعة أفكاري وتطويرها.	3.85	0.89	مرتفعة
28	استطيع تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني أثناء عملي	3.82	0.88	مرتفعة
24	أتبنى الأفكار الجديدة	3.75	0.93	مرتفعة
35	أضع الخطط المستقبلية للتطوير	3.74	0.92	مرتفعة
26	أقوم بمواكبة الأعمال الإبداعية	3.74	0.93	مرتفعة
41	أوسع من مجال الاتصالات الوظيفية خارج حدود المناطق التعليمية	3.72	0.97	مرتفعة
38	أحب العمل مع فريق تسوده روح المغامرة.	3.71	0.92	مرتفعة
34	لدي طموح للارتقاء بالمستوى الوظيفي	3.71	0.93	مرتفعة
39	احلل البيانات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ القرار	3.68	1.01	مرتفعة
36	أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها	3.67	0.91	متوسطة
43	أستخدم التكنولوجيا في إنجاز أعمالي	3.63	1.00	متوسطة
25	أتبنى التخطيط الاستراتيجي	3.59	0.76	متوسطة
27	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم وسليم خلال فترة قصيرة	3.50	0.87	متوسطة
42	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص من الإداريين في المناطق التعليمية	3.46	1.05	متوسطة
29	استطيع تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات	3.36	0.94	متوسطة
37	استشير الخبراء في عملية صناعة القرار	3.28	0.79	متوسطة
	مجال الإبداع ككل	3.69	.75	مرتفعة

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الجزء الثالث من الأداة الإبداع" جاءت بين مرتفعة ومتوسطة، حيث جاءت تقديرات أفراد العينة على الفقرات(24، 26، 28، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 38، 39، 40، 41) ، بينما جاءت تقديراتهم على الفقرات(25، 27، 29، 36، 37، 42، 43) بدرجة متوسطة، كما يتبين من الجدول(9) أن الفقرة رقم (33) والتي تنص على " أتعامل مع التغيير بمرونة " في المرتبة الأولى وبتقدير عالي وبمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.94)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (31) والتي تنص على " لدي القدرة على مواكبة التغيرات والتطورات " بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وبانحراف معياري (.92)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (30) والتي نصها " استطيع إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (.99) ، بينما احتلت الفقرة رقم (37) وبتقدير متوسط والتي نصها " استشير الخبراء في عملية صناعة القرار " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (0.79).

3.1.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في واقع بيئة العمل الداخلية تعزى إلى (النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي)؟"

للاجابة عن هذا السؤال تم تطبيق استبانة الدراسة على عينة الدراسة من المديرين والمديرات لمعرفة أثر متغيرات (النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي) على متغير واقع بيئة العمل الداخلية، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

أولا: تبعا لمتغير النوع الاجتماعي:

بعد رصد النتائج وذلك باستخدام اختبار (t) لمعرفة إذا كان هناك فرق ذا دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة لواقع بيئة العمل الداخلية بأبعادها الست تبعا لمتغير النوع الاجتماعي، والجدول(11) يوضح ذلك:

الجدول(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار **(t)** لتقديرات أفراد الدراسة لواقع بيئة العمل الداخلية بأبعادها الست تبعا لمتغير النوع الاجتماعي

	النوع الاجتماعي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة الإحصائية Sig.
الهيكل التنظيمي	ذكر	205	4.18	.922	2.191	.029
	أنثى	95	3.90	1.174		
الأنظمة والتعليمات	ذكر	205	3.78	.970	.760	.448
	أنثى	95	3.68	1.005		
التدريب	ذكر	205	3.83	.730	.977	.330
	أنثى	95	3.74	.741		
المشاركة	ذكر	205	3.89	.841	.841	.401
	أنثى	95	3.81	.830		
الحوافز والمكافآت	ذكر	205	3.75	.747	.419	.675
	أنثى	95	3.71	.841		
التكنولوجيا	ذكر	205	3.49	.764	1.570	.117
	أنثى	95	3.34	.789		
بئية العمل الداخلية ككل	ذكر	205	3.82	.715	1.339	.182
	انثى	95	3.70	.780		

يوضح الجدول (11) عدم وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على بيئة العمل الداخلية ككل في منطقة حائل تعزى إلى متغير جنس المدير.

كما يتبين من الجدول(11) عدم وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على أبعاد بيئة العمل الداخلية (بعد الأنظمة والتعليمات، بعد التدريب، المشاركة،بعد الحوافز والمكافآت، بعد التكنولوجي) تعزى إلى جنس المدير.

كما يتبين وجود فروق جوهرية في استجابات أفراد الدراسة عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) على بعد الهيكل التنظيمي إذ بلغت قيمة t (2.191) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتعود هذه الفروق لصالح الذكور إذ بلغ متوسط استجاباتهم على بعد الهيكل التنظيمي(4.1768) وهو أعلى من متوسط الإناث والبالغ (3.9026).

ثانيا: تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

لبيان مدى الاختلافات في تقديرات أفراد الدراسة لواقع بيئة العمل الداخلية بأبعادها الست تبعا لمتغير المؤهل العلمي حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (t) لتقديرات أفراد الدراسة لواقع بيئة العمل الداخلية بأبعادها الست تبعا لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (12) يوضح ذلك:

الجدول(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (**t**) لتقديرات أفراد الدراسة لواقع بيئة العمل الداخلية بأبعادها الست تبعا لمتغير المؤهل العلمي

	المؤهل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة الإحصائية Sig
الهيكل التنظيمي	ماجستير فأكثر	225	4.19	.907	2.893	.004
	بكالوريوس+دبلوم	75	3.80	1.248		
الأنظمة والتعليمات	ماجستير فأكثر	225	3.81	.937	1.817	.070
	بكالوريوس+دبلوم	75	3.57	1.090		
التدريب	ماجستير فأكثر	225	3.85	.673	2.087	.038
	بكالوريوس+دبلوم	75	3.65	.878		
المشاركة	ماجستير فأكثر	225	3.90	.801	1.416	.158
	بكالوريوس+دبلوم	75	3.75	.934		
الحوافز والمكافآت	ماجستير فأكثر	225	3.79	.701	1.896	.059
	بكالوريوس+دبلوم	75	3.59	.959		
التكنولوجيا	ماجستير فأكثر	225	3.51	.727	2.344	.020
	بكالوريوس+دبلوم	75	3.27	.880		
بيئة العمل الداخلية	ماجستير فأكثر	225	3.84	.674	2.427	.016
	بكالوريوس+دبلوم	75	3.60	.882		
الإبداع	ماجستير فأكثر	225	3.75	.688	2.263	.024
	بكالوريوس+دبلوم	75	3.52	.907		

يوضح الجدول (12) وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لواقع بيئة العمل الداخلية ككل تعزى إلى متغير المؤهل المدير حيث بلغت قيمة t على (2.427) وبمستوى دلالة (.016) وتعود هذه الفروق

لصالح المديرين من حملة المؤهل ماجستير فأكثر إذ بلغ متوسط استجاباتهم على مجال بيئة العمل الداخلية ككل (3.84) وهو أعلى من متوسط استجابات المدراء من حملة المؤهل بكالوريوس + دبلوم والبالغ (3.60) كما يتبين من الجدول(11).

1. وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة عند مستوى الدلالة(α = 0.05) على بعد الهيكل التنظيمي تبعا لمتغير مؤهل مديري المدارس في منطقة حائل. حيث بلغت قيمة t (2.893) وبمستوى دلالة (.004) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$)، وتعود هذه الفروق لصالح المديرين من حملة المؤهل ماجستير فأكثر إذ بلغ متوسط استجاباتهم على بعد الهيكل التنظيمي ككل (4.1867) وهو أعلى من متوسط استجابات المدراء من حملة المؤهل بكالوريوس+ دبلوم والبالغ (3.80).
2. عدم وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) على بعد الأنظمة والتعليمات تبعا لمتغير مؤهل مديري المدارس في منطقة حائل. حيث بلغت قيمة t(1.817) وبمستوى دلالة (.070) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).
3. وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) على بعد التدريب تبعا لمتغير مؤهل مديري المدارس في منطقة حائل. حيث بلغت قيمة(t) (2.087) وبمستوى دلالة (.038) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) وتعود هذه الفروق لصالح المديرين من حملة المؤهل ماجستير فأكثر إذ بلغ متوسط استجاباتهم على بعد التدريب (3.8519) وهو أعلى من متوسط استجابات المدراء من حملة المؤهل بكالوريوس+دبلوم والبالغ (3.6489).
4. عدم وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) على بعد المشاركة تبعا لمتغير مؤهل مديري المدارس في منطقة. حيث بلغت قيمة t على (1.416) وبمستوى دلالة (.158) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

5. عدم وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على بعد الحوافز والمكافآت تبعا لمتغير مؤهل مديري المدارس في منطقة حائل. حيث بلغت قيمة t على مجال بيئة العمل الداخلية ككل (1.896) وبمستوى دلالة (.059) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
6. وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على بعد التكنولوجيا تبعا لمتغير مؤهل مديري المدارس في منطقة حائل.حيث بلغت قيمة t على مجال بيئة العمل الداخلية ككل (2.344) وبمستوى دلالة(.020) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتعود هذه الفروق لصالح المديرين من حملة المؤهل ماجستير فأكثر إذ بلغ متوسط استجاباتهم على بعد التكنولوجيا (3.5067) وهو أعلى من متوسط استجابات المدراء من حملة المؤهل بكالوريوس+دبلوم والبالغ (3.2667).

ثالثا: تبعاً لمتغير الخبرة العملية:

لبيان مدى الاختلافات في تقديرات أفراد الدراسة لواقع بيئة العمل الداخلية بأبعادها الست تبعا لمتغير الخبرة العملية حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد الدراسة على الأبعاد الفرعية لبيئة العمل الداخلية، وعلى مجال بيئة العمل الداخلية ككل تبعا لمتغير الخبرة العملية، والجدولان (13)، (14) يوضحان ذلك:

الجدول(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لواقع بيئة العمل الداخلية بأبعادها الست تبعا لمتغير الخبرة العملية

	الخبرة العملية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي	اقل من 5 سنوات	24	4.08	1.090
	5-10سنوات	91	4.03	1.045
	أكثر من 10 سنوات	185	4.12	.994
الأنظمة والتعليمات	اقل من 5 سنوات	24	3.88	.866
	5-10سنوات	91	3.64	1.129
	أكثر من 10 سنوات	185	3.78	.914
التدريب	اقل من 5 سنوات	24	4.00	.450
	5-10سنوات	91	3.72	.812
	أكثر من 10 سنوات	185	3.81	.720
المشاركة	اقل من 5 سنوات	24	4.05	.6950
	5-10سنوات	91	3.81	.924
	أكثر من 10 سنوات	185	3.87	.810
الحوافز والمكافآت	اقل من 5 سنوات	24	3.90	.464
	5-10سنوات	91	3.65	.849
	أكثر من 10 سنوات	185	3.76	.770
التكنولوجيا	اقل من 5 سنوات	24	3.51	.715
	5-10سنوات	91	3.34	.828
	أكثر من 10 سنوات	185	3.49	.759
بيئة العمل الداخلية ككل	اقل من 5 سنوات	24	3.90	.583
	5-10سنوات	91	3.70	.807
	أكثر من 10 سنوات	185	3.81	.718

الجدول(14)

نتائج اختبار تحليل التباين لاستجابات أفراد الدراسة على بيئة العمل الداخلية و أبعادها الست تبعا لمتغير الخبرة العملية

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية Sig.
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	.496	2	.248	.239	.787
	داخل المجموعات	307.449	297	1.035		
	المجموع	307.945	299			
الأنظمة والتعليمات	بين المجموعات	1.683	2	.842	.874	.418
	داخل المجموعات	285.877	297	.963		
	المجموع	287.561	299			
التدريب	بين المجموعات	1.557	2	.779	1.451	.236
	داخل المجموعات	159.354	297	.537		
	المجموع	160.911	299			
المشاركة	بين المجموعات	1.112	2	.556	.792	.454
	داخل المجموعات	208.420	297	.702		
	المجموع	209.533	299			
الحوافز والمكافآت	بين المجموعات	1.416	2	.708	1.175	.310
	داخل المجموعات	178.991	297	.603		
	المجموع	180.407	299			
التكنولوجيا	بين المجموعات	1.581	2	.791	1.323	.268
	داخل المجموعات	177.454	297	.597		
	المجموع	179.036	299			
بيئة العمل الداخلية ككل	بين المجموعات	1.105	2	.553	1.017	.363
	داخل المجموعات	161.319	297	.543		
	المجموع	162.425	299			

يشير الجدولان(13)، (14) إلى عدم وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لواقع بيئة العمل الداخلية ككل وأبعادها الست (الهيكل التنظيمي، الأنظمة، والتعليمات، التدريب، المشاركة، الحوافز والمكافآت، التكنولوجي) تبعا لمتغير الخبرة العملية.

4.1.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

للإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في واقع الإبداع الداخلية تعزى إلى (النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي)؟"

للاجابة عن هذا السؤال تم تطبيق استبانة الدراسة على عينة الدراسة من المديرين والمديرات لمعرفة أثر متغيرات (النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي) على متغير ابداع مديري المدارس، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

أولا: تبعا لمتغير النوع الاجتماعي:

لبيان مدى الاختلافات في تقديرات أفراد الدراسة لواقع إبداع مديري المدارس تبعا لمتغير النوع الاجتماعي حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار(t) لتقديرات أفراد الدراسة لواقع إبداع مديري المدارس تبعا لمتغير النوع الاجتماعي والجدول(15) يوضح ذلك:

الجدول(15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (t) لتقديرات أفراد الدراسة لواقع إبداع مديري المدارس تبعا لمتغير النوع الاجتماعي

	النوع الاجتماعي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة الإحصائية Sig.
الإبداع	أنثى	95	3.698	.7799	1.133	.258
	ذكر	205	3.722	.7285		

أنثى	95	3.616	.8042	

يوضح الجدول (15) عدم وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع إبداع مديري المدارس في منطقة حائل تعزى إلى جنس المدير.

ثانيا: تبعاً لمتغير المؤهل العلمي :

لبيان مدى الاختلافات في تقديرات أفراد الدراسة لواقع إبداع مديري المدارس تبعا لمتغير المؤهل العلمي حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (t) لتقديرات أفراد الدراسة لواقع إبداع مديري المدارس تبعا لمتغير المؤهل العلمي والجدول (16) يوضح ذلك:

الجدول(16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لتقديرات أفراد الدراسة لواقع إبداع مديري المدارس تبعا لمتغير المؤهل العلمي

	النوع الاجتماعي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة الإحصائية Sig
الإبداع	ماجستير فأكثر	225	3.745	.6879	2.263	.024
	بكالوريوس+دبلوم	75	3.519	.9074		

يوضح الجدول (16) وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات أفراد الدراسة لواقع الإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل تعزى إلى مؤهل المدير حيث بلغت قيمة t (2.263) وبمستوى دلالة (.024). وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وتعود هذه الفروق لصالح المديرين من حملة المؤهل ماجستير فأكثر إذ بلغ متوسط استجاباتهم على (3.745) وهو أعلى من متوسط استجابات المدراء من حملة المؤهل بكالوريوس+ دبلوم والبالغ (3.519).

ثالثا: تبعاً لمتغير الخبرة العملية:

لبيان مدى الاختلافات في تقديرات أفراد الدراسة لواقع الإبداع لدى مديري المدارس تبعا لمتغير الخبرة العملية حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد الدراسة ل لواقع الإبداع لدى مديري المدارس تبعا لمتغير الخبرة العملية والجدول (17)، و(18) يوضحان ذلك:

الجدول(17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لواقع الإبداع لدى مديري المدارس تبعا لمتغير الخبرة العملية

	الخبرة العملية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإبداع	اقل من 5 سنوات	24	3.89	.440
	5-10سنوات	91	3.57	.822
	أكثر من 10 سنوات	185	3.72	.744

الجدول(18)

نتائج اختبار تحليل التباين لتقديرات أفراد الدراسة لواقع الإبداع لدى مديري المدارس تبعا لمتغير الخبرة العملية

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية Sig.
الإبداع	بين المجموعات	2.541	2	1.270		
	داخل المجموعات	167.251	297	.563	2.256	.107
	المجموع	169.791	299			

يشير الجدولان (17)، (18) إلى عدم وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع الإبداع لدى مديري المدارس تبعا لمتغير الخبرة العملية.

5.1.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

للإجابة عن السؤال الخامس الذي ينص: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين بيئة العمل الداخلية والإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق استبانه الدراسة على عينة الدراسة من المديرين والمديرات لمعرفة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما تم استخراج معامل الانحدار البسيط لبيان العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والإبداع لدى مديري المدارس، والجداول (19)، و(20)، و(21) و(22) توضح ذلك:

الجدول (19).

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخدام بيئة العمل الداخلية ككل على الإبداع لدى مديري المدارس

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
استخدام بيئة العمل الداخلية على الإبداع	بين المجموعات	168.068	98	1.715	199.992	.000
	داخل المجموعات	1.724	201	.009		
	المجموع	169.791	299			

يوضح الجدول (19) نتائج تحليل التباين الأحادي لاستخدام بيئة العمل الداخلية ككل على الإبداع لدى مديري المدارس بمنطقة حائل. حيث أظهـرت نتـائج التحليـل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام بيئة العمل الداخلية على إبداع مديري المدارس بمنطقة حائل،عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05) فقد بلغت قيمة F المحسوبة (199.992) وهي دالة عند المستوى(α ≥ 0.05).

الجدول(20)

تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بيئة العمل الداخلية بشكل عام على إبداع مديري المدارس

		B	الخطأ المعياري	درجة التأثير β	قيمة t*	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد(التفسير) R^2
بيئة العمل الداخلية ككل على الإبداع	معامل الثبات	.311	.111		2.799	.005	.874(a)	.763
	بيئة العمل الداخلية	.893	.029	.874	3.983	.000		

***قيمة t الجدولية = 1.165 عند مستوى الدلالة الإحصائية (α= 0.05)**

يتبين من الجدول(20) أن قيمة معامل الارتباط R (.874) وهو معامـل ارتبـاط طردي قوي، ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (α= 0.05) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه طردية قوية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع لدى مدير المدارس، أمـا معامـل التفسير R^2 بلغ(.763)، أي أن ما قيمته (.763) من التغيرات في إبداع مـديري المـدار ناتج عن التغيير في بيئة العمل الداخلية، ولمعرفة قيمة الأثر استخدم معادلة تحليل الانحدار البسط، حيث بلغت قيمة درجة التأثير β (.874)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في استخدام بيئية العمل الداخلية يؤدي إلى زيادة في إبداع مديري المـدارس بقيمـة (.874). ويؤكد إحصائية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر بيئة العمل الداخلية على إبداع مـديري المدارس والتي بلغت(3.983) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05).

ولمعرفة أي أبعاد بيئة العمل الداخلية ذات الأثر الأكبر على الإبداع لدى مـــديري المدارس، تم إجراء اختبار تحليل التبيان بين أبعاد بيئة العمل الداخلية والإبداع لدى مديري المدارس، كما تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من وجــود أثــر لأبعاد بيئة العمل الداخلية والإبداع لدى مديري المدارس، كما هو موضح فـــي الجــدولين (21)، (22):

الجدول (21)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخدام بيئة العمل الداخلية بأبعادها الست على الإبداع لدى مديري المدارس

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	239.717	40	5.993	22.750	.000
	داخل المجموعات	68.228	259	.263		
	المجموع	307.945	299			
الأنظمة والتعليمات	بين المجموعات	211.731	40	5.293	18.079	.000
	داخل المجموعات	75.830	259	.293		
	المجموع	287.561	299			
التدريب	بين المجموعات	125.495	40	3.137	22.944	.000
	داخل المجموعات	35.416	259	.137		
	المجموع	160.911	299			
المشاركة	بين المجموعات	179.714	40	4.493	39.025	.000
	داخل المجموعات	29.818	259	.115		
	المجموع	209.533	299			
الحوافز والمكافآت	بين المجموعات	152.198	40	3.805	34.934	.000
	داخل المجموعات	28.210	259	.109		
	المجموع	180.407	299			
التكنولوجيا	بين المجموعات	145.385	40	3.635	27.974	.000
	داخل المجموعات	33.651	259	.130		
	المجموع	179.036	299			

يوضح الجدول (21) نتائج تحليل لاستخدام بيئة العمل الداخلية بأبعادها الست على الإبداع لدى مديري المدارس. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد بيئة العمل الداخلية على إبداع مديري المدارس بمنطقة حائل ولتحليل أي هذه الأبعاد له الأثر الأكبر في إبداع مديري المدارس تم إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد والجدول (22) يوضح ذلك .

الجدول(22)

تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر بيئة العمل الداخلية بأبعادها الست على إبداع مديري المدارس

		B	الخطأ المعياري	درجة التأثير β	قيمة t*	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد(التفسير) R^2
أثر استخدام أبعاد بيئة العمل الداخلية على الإبداع	معامل الثبات	.106	.098		1.084	.279	.913	.833
	الهيكل التنظيمي	.034	.033	.046	1.020	.309		
	الأنظمة والتعليمات	-.004	.036	-.005	-.103	.918		
	التدريب	.090	.058	.088	1.559	.120		
	المشاركة	.191	.039	.212	4.941	.000		
	الحوافز والمكافآت	.352	.042	.363	8.453	.000		
	التكنولوجيا	.307	.039	.315	7.967	.000		

يوضح الجدول(22) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين بيئة العمل الداخلية بأبعادها الست (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة، الحوافز والمكافآت، التكنولوجي) مع الإبداع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في

الجدول(13) وجود أثر ذي معنوية لبيئة العمل الداخلية بأبعادها الست علـــى الإبـــداع. وتظهر نتائج الجدول(14) أن قيمة معامل الارتباط تـــساوي (0.913) عنـــد مـــستوى الدلالة (α ≤ 0.05) أما معامل التحديد فقد بلغ (0.833)؛ أي أن ما قيمته83.3%مـــن التغيير في إبداع مديري المدار ناتج عن التغيير في بيئة العمل الداخلية.

وعند تحليل أي من متغيرات (أبعاد) بيئة العمل الداخليـــة(الهيكـــل التنظيمـــي، الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة، الحوافز والمكافـــآت، التكنولـــوجي) يـــؤثر بشكل أكبر في إبداع مديري المدارس . تبين أن بعد الحوافز والمكافآت له الأثر الأكبر إذ بلغت قيمة درجة التأثير β لبعد الحوافز والمكافآت (363.)، وهذا يعني ان الزيـــادة بدرجة واحدة في الحوافز والمكافآت يؤدي إلى زيادة في إبداع مديري المـــدار بقيمـــة (363.). ويؤكد هذا معنوية الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر الحوافز والمكافآت على إبداع مديري المدارس والتي بلغت (8.453) وهي دالة إحـــصائيا عنـــد مـــستوى الدلالـــة (α ≤ 0.05).

ثم يليها من حيث درجة التأثير بعدا لتكنولوجيا إذ بلغت قيمة درجة التأثير β لبعد التكنولوجيا (315.) ، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في التكنولوجيا يـــؤدي إلـــى زيادة في إبداع مديري المدار بقيمة (315.). ويؤكد هـــذا معنويـــة الأثـــر قيمـــة (t) المحسوبة لأثر التكنولوجيا على إبداع مديري المدارس والتي بلغـــت (7.967) وهـــي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α= 0.05).

ثم يليها من حيث درجة التأثير بعد المشاركة، حيث بلغت قيمة درجة التـــأثير β لبعد بعد المشاركة (212.) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في المشاركة يـــؤدي الى زيادة في إبداع مديري المدارس بقيمة (212.). ويؤكد هذا معنوية الأثر قيمـــة (t) المحسوبة لأثر بعد المشاركة على إبداع مديري المدارس والتي بلغت (4.941) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05)

وعليه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة(α ≤ 0.05) بين بيئة العمل الداخلية والإابداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل"

2.4 مناقشة النتائج:

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: " ما واقع بيئة العمل الداخلية لدى مديري المدارس في منطقة حائل؟"

لقد بينت النتائج أن تقديرات المديرين لواقع بيئة العمل الداخلية لدى مديري المدارس الحكومية مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد الدراسة على مجال بيئة العمل الداخلية ككل (3.78)، كما جاءت تقديرات أفراد الدراسة على جميع الأبعاد الفرعية لمجال بيئة العمل الداخلية مرتفعة باستثناء البعد السادس (التكنولوجيا) حيث جاءت تقديرات أفراد الدراسة عليه متوسطة، واحتل البعد الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى وبمتوسط(4.09)، تلاه في المرتبة الثانية بعد" التدريب "بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، تلاه في المرتبة الثالثة بعد " الأنظمة " بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة البعد السادس"التكنولوجيا" بمتوسط حسابي بلغ (3.45). ويمكن تفسير هذه النتيجة بمعرفة المديرين لأهمية بيئة العمل الداخلية في تحقيق الكفاءة والفاعلية لمدارسهم، فمن أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية، وبث المزيد من روح التعاون لدى العاملين في البيئة المدرسية فقد اهتم المديرين ببيئة العمل الداخلية.

ويعزو الباحث النتيجة المتعلقة باحتلال البعد الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى في تقديرات المديرين إلى العوامل المؤثرة في الإبداع، فالإبداع يتطلب جواً يتسم بالحرية والآمان؛ لذا فوجود هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة وبتعليمات تحدد مسؤوليات المدير الأمر الذي يجعل قراراته منهجية بعيدة عن التعسف مما يجعل المعلمين والمتعلمين أكثر شعورا بالأمان، كمان ارتباط المسميات الوظيفية والرتب في الهيكل التنظيمي بمستوى الكفاءة في العمل، وسعي الهيكل التنظيمي في المدرسة لتوفير فرصا للابتكار يجعل المناخ العام بالعمل يتسم بالحرية والتنافسية مما يهيئ أرضية خصبة حافزة على الإبداع.

وقد تعود تقديرات أفراد الدراسة على بعد التكنولوجيا أنها جاءت متوسطة وبالمرتبة الأخيرة إلى أن مجرد وجود الآلة لا يعني وجود التكنولوجيا، ولكن عملية

استخدام الآلة وإنتاجها من قبل الإنسان هي بداية عملية التكنولوجيا، وبالنظر إلى واقع التكنولوجيا في المنطقة العربية ككل نجد أننا ما زلنا في بدايات إنتاج مخرجات التكنولوجيا، وهي بدايات متواضعة جداً، فما زالت هناك فجوة كبيرة بين النظرية والتطبيق، الأمر الذي حدى بأفراد الدراسة إلى إعطاء هذا البعد استجابات اقل من بقية أبعاد بيئة العمل الداخلية مع إيمانهم بأهمية هذا البعد بإبداع مديري المدارس إذ احتل المرتبة الثانية بعد الحوافز والمكافآت من حيث قدرة على التأثير بإبداع مديري المدارس.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما واقع الإبداع لدى مديري المـــدارس في منطقة حائل؟

لقد بينت النتائج أن تقديرات المديرين لواقع الإبداع لدى مديري المدارس الحكومية مرتفعة، فجاءت بمتوسط حسابي (3.69). وهذا يعني أن هناك تشجيعا للإبداع في المنظمات الحكومية موضع الدراسة يتمثل ذلك في الاعتراف بالأفكار الجيدة والمحاولات الجادة لاستخدام التفكير الإبداعي في حل المشكلات، ويعزو الباحث ارتفاع تقديرات المديرين للإبداع إلى الاستراتيجيات التي تتبعها وزارة التربية والتعليم في الإشراف على العملية التعليمية التعلمية.

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في واقع بيئة العمل الداخلية تعزى ألى (النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير النوع الاجتماعي:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة على واقع بيئة العمل الداخلية ككل، وعلى الأبعاد الفرعية لبيئة العمل الداخلية(الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة، الحوافز والمكافآت، التكنولوجي)في منطقة حائل تعزى إلى جنس المدير.

كما أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية في استجابات أفراد الدراسة على بعد الهيكل التنظيمي. وتعود هذه الفروق لصالح الذكور.

وقد يعود عدم وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة لواقع بيئة العمل الداخلية ككل وأبعادها الفرعية (الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة، الحوافز والمكافآت، التكنولوجي) تبعا لمتغير جنس المدير إلى أن بيئة العمل في مدارس الذكور ومدارس الإناث وما يتوافر فيهما من بنية تحتية هي واحدة، كما أن التأهيل المهني وأسس اختيار مدراء مدارس الذكور ومدارس الإناث هي واحدة.

وقد يكون سبب وجود فروق جوهرية على بعد الهيكل التنظيمي فقط ولصالح الذكور إلى اعتقاد المديرات في أن شغل المناصب الإدارية في الهيكل التنظيمي متاحة أمام الذكور أكثر منهن، وان الهيكل التنظيمي غير مرن، الأمر الذي جعل استجاباتهن على هذا البعد اقل وبفارق دال إحصائيا من استجابات المديرين الذكور.

مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة لواقع بيئة العمل الداخلية ككل وأبعادها الفرعية (الهيكل التنظيمي، التدريب، التكنولوجيا) في منطقة حائل تعزى إلى مؤهل المدير ولصالح المدراء من حملة المؤهل ماجستير فأكثر مقارنة بالمدراء من حملة المؤهل بكالوريوس + دبلوم.

وتعد هذه النتيجة منطقية فكلما ارتفع المؤهل العلمي للمدير كان أكثر إدراكا لأهمية توفير هيكل تنظيمي مرن والتدريب واستخدام مخرجات التكنولوجيا وتوظيفها، كما قد تعود هذه النتيجة إلى طبيعة التأهيل الأكاديمي العالي الذي يزود المدراء بمهارات إدارية وأساليب تفكير مرنة ومفتوحة تجعله يفكر ويولد حلولا عديدة ومتنوعة مما يجعله أكثر إيمان بأهمية البيئة الداخلية على توفير جو مشجع على الإبداع.

كما أظهرت النتائج عدم فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة على الإبعاد الفرعية لمجال بيئة العمل الداخلية (الأنظمة والتعليمات، المشاركة، الحوافز والمكافآت) تبعا لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدير بغض

النظر عن مؤهلة العلمي يتلقى حوافز تتناسب وحجم إنتاجه وتميـزه، كمـا أن جميـع المدراء يطبقون نفس اللوائح والأنظمة والتعليمات ولديهم رغبة بمشاركة المعلمين فـي اتخاذ القرارات، كما أنهم يعتقدون أن نظام الاتصالات يساعدهم في تبادل المعلومـات بفاعلية بين مديري المدارس وأنهم يشعرون بأنهم يعملون بدرجة معقولة مـن الحريـة والاستقلالية والتفكير المستقل فيما يتعلق بمهامهم اليومية.

مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة:

عدم وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة لواقع بيئة العمل الداخلية ككل وأبعادها الست من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة حائل تعزى إلى متغير الخبرة العملية، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن مـديري المـدارس يجـب أن يمتلكـون مؤهلات وكفايات قيادية وإدارية تسهم في تحسين واقع بيئة العمـل الداخليـة بـشكل ايجابي، كما أن مديري المدارس يخضعون لاختبارات ومقابلات شخصية بالإضافة إلى سيرتهم الذاتية قبل أن يكلفون بإدارة المدارس، إضافة إلـى أن قـدرتهم علـى فهـم واستغلال بيئة العمل الداخلية تتوقف على مدى تنميتهم لمهارتهم وقدراتهم الذاتية، ومن خلال التحاقهم ببرامج الدراسات العليا كالماجستير، والدكتوراه.

رابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) في الإبـداع تعزى ألى (النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير النوع الاجتماعي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بـين اسـتجابات أفراد الدراسة لواقع الإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل تعزى إلـى جـنس المدير. وقد تعود هذه النتيجة إلى أن المدراء بغض النظر عن جنسهم يتفقون علـى أن الجو العام الذي يتصف بالراحة والآمان هو جو مشجع على الإبداع، وان على مـدير المدرسة أن يحاول ابتكار أفكار غير مألوفة من شأنها أن تحـضي باهتمـام العـاملين وتحسن من ظروف العمل، وعلى المدير أن يتقبل أفكار جميع المعلمين ويتبنى الإبداعية

منها، وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن بيئة العمل في مدارس الذكور ومدارس الإناث وما يتوافر فيهما من بنية تحتية هي واحدة، كما أن التأهيل المهني وأسس اختيار مديري مدارس الذكور ومدارس الإناث هي واحدة.

مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

وجود فروق جوهرية بين استجابات أفراد الدراسة ذات دلالة إحصائية لواقع الإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل تعزى إلى مؤهل المدير ولصالح المدراء من حملة المؤهل ماجستير فأكثر. وقد تعود هذه النتيجة إلى انه كلما ارتفع المؤهل العلمي للمدير كان أكثر إدراكا لأهمية تشجيع الأفكار الغريبة والأصيلة، وتأجيل الحكم على أفكار المعلمين والطلبة لحين توليد اكبر قدر ممكن من الأفكار ، كما قد تعود هذه النتيجة إلى طبيعة التأهيل الأكاديمي العالي الذي يزود المدراء بمهارات وأساليب تفكير مرنة ومفتوحة تجعله يفكر ويولد حلولا عديدة ومتنوعة مما يجعله أكثر إيمان بأهمية توفير جو مشجع على الإبداع. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الصباغ، 2001) من حيث وجود فروق جوهرية دالة إحصائيا تعزى إلى متغير مؤهل المدير.

مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة العملية:

عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة لواقع الإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل تعزى إلى متغير الخبرة العملية، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يجب أن يمتلكون مهارات تمكنهم من خلق جو في بيئة العمل يتسم بالراحة والأمن، وتشجيع الأفكار الغريبة، الأمر الذي يسهم في تحسين الظروف المشجعة على الإبداع بشكل ايجابي، كما أن مديري المدارس يخضعون لمقابلات شخصية بالإضافة إلى سيرتهم الذاتية قبل أن يكلفون بإدارة المدارس.

خامسا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين بيئة العمل الداخلية والإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل؟

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل.

وقد تعود هذه النتيجة إلى أن نجاح أي منظمة في إدارة أعمالها على المعرفة السليمة لطبيعة بيئة العمل الداخلية فيها، ولقد كان ولا يزال الاهتمام ببيئة العمل المحدد لنجاح المنظمة بشكل كبير في تقديم خدماتها. فضعف أو سوء بيئة العمل ومكوناتها قد يودي بالمنظمة إلى الفشل في تقديم خدماتها، وإن أبدعت المنظمة في بعض الوظائف الإدارية كالتخطيط والمتابعة (عبد السلام، 2003).

وقد تشكل بيئات العمل مصدراً من مصادر التشجيع على الإبداع التنظيمي وخاصة في البيئات التي يتوافر فيها المناخ والظروف التنظيمية الملائمة للإبداع من حيث تقدير أفكار الآخرين، واحترام الأفكار الغريبة وتمويلها، بالإضافة إلى العوامل الفيزيقية كالتهوية والإضاءة والتدفئة الملائمة كما أن وجود قنوات اتصال جيدة بين المديرين بحيث تسمح في انسياب المعلومات فيما بينهم بالشكل السليم لحل المشكلات، مما يساهم في تطوير واستغلال إمكانيات الأفراد واستثمارها الاستثمار الأمثل في حل المشكلات بطرق إبداعية.

3.4 التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. حث المديرين على الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة في المدرسة ، حيث أظهرت نتائج الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افرد الدراسة على الفقرة الثامنة جاءت بالمرتبة الأخيرة ونصها " ألتزم بتطبيق القوانين والأنظمة في المدرسة ".
2. حث العاملين في المدارس على استخدام التكنولوجيا لتطوير التنظيم فيها، وان تستثمر إدارة المدرسة وسائل وأساليب تكنولوجيا حديثة ومتنوعة في العمل، وضرورة توفير نظام معلوماتي متكامل، حيث أظهرت النتائج المبينة في الجدول

(8) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على هذه الفقرات جاءت جميعها متوسطة.

3. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس بحيث تراعي جوانب القصور والتي جاءت تقديراتهم عليها متوسطة والتي تظهر من خلال الجدول (9) وهي الفقرات(25، 27، 29، 36، 37، 42، 43) والتي نصها على الترتيب (أتبنى التخطيط الاستراتيجي، أتمكن من اتخاذ قرار حاسم وسليم خلال فترة قصيرة، استطيع تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها، استشير الخبراء في عملية صناعة القرار، أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص من الإداريين في المناطق التعليمية، أستخدم التكنولوجيا في إنجاز أعمالي).
4. اجراء دراسات تعمل على بحث اثر برامج تدريبية قائمة على تنمية مهارات التفكير الابداعي لدى مديري المدارس على تنمية مهارات التفكير الابداعي.

المراجع

أ. المراجع العربية

أنيس، إبراهيم؛ ومنتصر، عبدالحليم؛ والصوالحي، عطية؛ وأحمد، محمد، (2004)، **المعجم الوسيط**، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.

باناعمة، فوزية عبد الرحمن، (2007)، **ثقافة الإبداع مدخل لتطوير الأداء الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي والأهلي بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

بديسي، فهيمة؛ وشلبي، وسام؛ ورزق الله، حنان، (2011)، **تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات**، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة و تجارب وطنية ودولية، المنعقد بتاريخ 18 – 4/19 / 2011.

أبو بكر، مصطفى محمود، (2004)، **الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزه التنافسية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

بلواني، أنجود شحادة، (2008)، **دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

التويجري، عبد العزيز ابراهيم، (2001)، **البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

أبو جامع، إبراهيم أحمد، (2009)، **الثقافة المؤسسية والإبداعية الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المنعقد في الفترة 1–4 نوفمبر/2009، الرياض.

جبرة، محمد أحمد محمد، (2005)، **الأنمـــاط القياديـــة وعلاقتهـــا بالإبـــداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية**، رسالة ماجستير غيـــر منـــشورة، جامعـــة أم القرى، مكة المكرمة.

جروان، فتحي عبدالرحمن، (1999)، **الموهبة والتفوق الابداعي**، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.

الحربي، عضيب موسى، (2003)، **أثـــر متغيـــرات البنـــاء التنظيمـــي والمتغيـــرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية الـــسعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض

حريم، حسين؛ ومنصور، ياسر، (2006)، ادراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، **مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات**، مجلد(1)، عدد(1)، ص83 – 104.

الحسيني، فلاح، (2000)، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

أبو حشيش، بسام، (2010)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظـــة غـــزة للمساءلة تجاه المعلمين، **مجلة الجامعة الإسلامية**، المجلد18، العدد2، ص597–626.

خليفات، عبدالفتاح صالح؛ والمطارنة، شرين محمد، (2010)، أثر ضغوط العمل فـــي الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأسسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد26، العدد(1+2)، ص599 – 642.

دناوي، مؤيد، (2007)، **تطوير مهارات التفكير الإبداعي**، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

رضا، حاتم علي حسن، (2003)، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي**، رســـالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض

الزعبي، خالــد يوسف؛ والعزب، حسين محمد، (2007)، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهربــاء محافظة إربد، **مجلة المنارة**، المجلد13، العدد2، ص64–111.

الزعبي، علي فلاح؛ والجريري، ماجد عبدالعزيز، (2007)، **دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية**، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا، الاردن من الفترة 12–2007/6/15.

سعد، يس عامر؛ وعلي، محمد عبد الوهاب، (1998)، **الفكر المعاصر في التنظيم والادارة**، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الاداري، الطبعة الثانية، القاهرة.

صالح، سرمد غانم؛ ورشيد، أسيل زهير، (2006)، **تعزيز الإبداع في التعليم الجامعي دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل** ، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن من الفترة 24–2007/4/27.

الصباغ، محمد، (2001)، **تطبيقات أساليب الابــداع الاداري فــي التنميــة الاداريــة للقيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العــام بمنطقــة مكــة المكرمــة التعليمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الظاهري، حماد بن صالح، (2007)، **بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

العاجز، فؤاد علي؛ وشلدان، فايز كمال، (2010)، دورة القيادة المدرسية فــي تنميــة الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهــة نظر المعلمين، **مجلة الجامعة الإسلامية**، المجلد18، العدد1، ص1–ص37.

العاجز، فؤاد علي؛ وعساف، محمود عبد المجيد، (2007)، **الدور الاجتماعي لمــدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضــوء مبــادئ**

الجودة، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث " الجودة في التعليم العام كمدخل للتميز" المنعقد بالجامعة الإسلامية، غزة، في الفترة 17- 18 نوفمبر 2007م.

العبابنة، رائد؛ وعبد الحليم، أحمد، (2006). **أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الابداع الاداري في القطاع العام الاردني من وجهة نظر الادارة الاشرافية**، دراسة مقدمة لمؤتمر الابداع والتحول الاداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن من الفترة 24-4/27/ 2007.

عبد العزيز، عبد الرحمن، (2002)، **بيئة العمل وأثرها على كفاءة الأداء الأمني**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

العساف، وفاء عبدالعزيز، (2004)، **واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

العمرات، محمد، (2010)، درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، المجلد6، العدد4، ص349-359.

العمرو، سليمان عبدالله، (1996)، **بيئة العمل وعلاقتها بإصابة رجل الدفاع المدني**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

أبو غانم، عبد الحميد مصطفى، (2000)، **الإدارة الإستراتيجية**، (د.ن)، القاهرة، مصر.

فرحات، فاروق (2003)، **أسس اختيار وتطوير القيادات الادارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة**، المؤتمر السنوي الرابع في الادارة، القيادات الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية العربية السورية من الفترة 10 - 12 / 3 /2003.

الفضلي، فضل صباح، (2003)، **العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع:** دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك سعود/ العلوم الإدارية، متوفر عبر موقع: http:// www.hrdiscussion.com/hr1

القحطاني، محمد بن دليم، (2008)، **الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل،** مكتبة العبيكان، الرياض.

القحطاني، محمد علي مانع، (2001)، **أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء الوظيفي،** رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض.

القريوتي، محمد قاسم، (2000)، **السلوك التنظيمي – دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة،** ط3، دار الشروق، عمان.

قناديلي، جواهر أحمد، (2006)، **ثقافة الإبداع وتقانة المعلومات في منشآت الأعمال،** ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن من الفترة 24-2007/4/27.

الكبيسي، صلاح الدين عواد، (2002)، **إدارة المعرفة وأثرها بالإبداع التنظيمي،** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

اللوزي، موسى، (2003)، **التطوير- أساسيات ومفاهيم حديثة،** الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.

الليثي، محمد علي، (2008)، **الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2001)، **الإدارة الإستراتيجية،** مجموعة النيل، القاهرة.

النجار، فايز جمعة؛ وملكاوي، نازم محمود الأحمد، (2010)، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع: دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،** المجلد26، العدد2، ص257-279.

هاشم، عبد الكريم محمد، (1990)، أثر بيئة العمل على سلوك العاملين، **مجلة التنمية الادارية،** القاهرة، المجلد3، العدد(48)، ص112-240.

وزارة المعارف، (2000)، **القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام،** الرياض.

ب. المراجع الأجنبية

Beaudry, A. & Pinsonneault, A. (2005), **Understanding User Responses to Information Technology: A Coping Model of User Adaptation**", MIS uarterly Vol. 29 No. 3, pp. 493-524.

Damanpour, F. & Schneider, M. (2006), "Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment Organization and Top Managers1", **British Journal of Management**، Vol. 17، 215–236.

Duncan, Robert, (1972) " organization Theory of organizational Environment and perceived Environmental uncertainty " **Administrative science narterly**, (A.S.), PP:13_327.

Gray, Jerry, L & Starke, Frederick, A. Starke, (1988): **Organizational Behavior concepts and Application,** 4th edition, Merrill Publishing company.

Macneil, M (1993), "**Implementing Management an overview, job satisfaction**", San Diego: phe.ffor, USA, 1992, p.3758.

Serrat, O. (2009), "**Harnessing Creativity and Innovation in the Workplace",** Asian Development Bank, Knowledge Solutions, Available on (www.adb.org/knowledgesolutions) Accessed in December 4, 2010.

Tidd، J. (2001), Innovation Management in Context: Environment Organization and Performance**", International Magazine for Management Reviews,** Vol. 3, N.3, pp. 169-183.

Torre، Andre(2006) Collective action, governance structure and Organizational trust in localized systems of production. The case Of the AOC organization of small producers, **Entrepreneurship and Regional Development**, Vol 1, No 1, pp. 55-72(18).

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

الاستبانة بالصورة الأولية

استبانه

"أثر بيئة العمل الداخلية في الإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل"

الأستاذ الدكتور: حامد محمد دعوم/ جامعة البلقاء التطبيقية/ استاذ المناهج والتدريس المساعد المحترم

تحية طيبة وبعد....

أرجو أن يبين لكم بأن الباحث يقوم بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة تحت عنوان" **أثر بيئة العمل الداخلية في الإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل**". وتهدف هذه الاستبانة إلى الكشف عن أثر بيئة العمل الداخلية في الإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل.

الرجاء التكرم والاستجابة على فقرات الاستبانة بموضوعية ودقة علماً بأن نتائج هذه الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ولن يطلع عليها أحد غير الباحث .

الباحث

عبد الكريم ضافي الرشيدي

الجزء الأول: معلومات عامة:

النوع الاجتماعي : ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

الخبرة العملية:

☐ من سنة إلى أقل من 5 سنوات

☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات

☐ 10 سنوات فما فوق.

الجزء الثاني: بيئة العمل الداخلية

الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة	
		صياغة صحيحه	صياغة غير صحيحه	فقرة واضحه	فقرة غير واضحة	الفقرة منتميه	الفقرة غير منتميه
المجال الأول: الهيكل التنظيمي							
2	يهيئ الهيكل التنظيمي في المدرسة فرصا للابتكار						
3	يوفر الهيكل التنظيمي في المدرسة وصفاً وظيفياً دقيقاً للمهام والواجبات						
4	المسميات الوظيفية والرتب في الهيكل التنظيمي ترتبط بمستوى الكفاءة في العمل.						
المجال الثاني: الأنظمة والتعليمات							
10	واجبات ومسؤوليات كل مدير محددة بوضوح .						
11	تطور المدرسة الأنظمة والتعليمات المعمول بها حائل مرونة.						
12	هناك متابعة مستمرة لمدى التزام المعلمين بالأنظمة والتعليمات.						
13	مهام مدير المدرسة الإدارية محكومة بأنظمة وتعليمات وقواعد محددة.						
14	أشعر بأنني أطبق القوانين والأنظمة في المدرسة.						
المجال الثالث: التدريب							
15	يخضع المديرين إلى برامج تدريبية لمساعدة المعلمين على مواكبة التغيير في البيئة المحيطة.						
16	توفر وزارة التربية والتعليم فرص التدريب لتنمية قدرات المديرين.						
17	توفر وزارة التربية والتعليم برامج تدريبية تعمل على تنمية قيم واتجاها إيجابية نحو العمل لدى مديري المدارس .						
18	توفر وزارة التربية والتعليم فرص التدريب المستمر لتنمية قدرات مديري المدارس في اكتشاف المشاكل وحلها.						
المجال الرابع: المشاركة							

28 19	أشعر بالمسؤولية في تحقيق الأهداف						
29	أتعامل أنني حاصل على حقوقي الوظيفية						
20	أشعر بأنني أعمل بدرجة معقولة من الحرية						
المجال السادس: التكنولوجيا							
30	يناسب الهيكل التنظيمي في المدرسة التكنولوجيا						
21	لتطوير أفكار التنظيم أطرح أفكارا. المعلمين واناقشها معهم						
31	تتبنى إدارة المدرسة وسائل وأساليب تكنولوجيا						
22	يسود نظام الاتصال الفعال في تبادل المعلومات						
32	تلجأ إدارة المدرسة إلى استخدام شبكة الانترنت في						
المجال الخامس: الحوافز والمكافآت							
33 23	يتوفر لدى المدرسة نظام معلومات متكامل. تقييم أداء المعلمين تحكمه معايير موضوعية.						
24	يتم منح وتوزيع الحوافز والمكافآت على أساس أداء المعلم .						
25	اختيار وتعيين المعلمين في المستويات الإدارية العليا تحكمه معايير موضوعية وشفافية.						
26	تقدم إدارة المدرسة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجيدة.						
27	أشعر بأن المدرسة التي أعمل فيها تثمن قدراتي.						

يرجى وضع إشارة (صح) في الفراغ المناسب الذي ينطبق على حالتك أو وجهة نظرك.

الجزء الثالث: الابداع

الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة	
		صياغة صحيحه	صياغة غير صحيحه	فقرة واضحه	فقرة غير واضحة	الفقرة منتميه	الفقرة غير منتميه
1	أتبنى الأفكار الجديدة واشجعها.						
2	أتبنى التخطيط الاستراتيجي.						
3	أقوم بمواكبة الأعمال الجديدة والإبداعية						
4	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قصيرة.						
5	استطيع تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني أثناء عملي.						
6	استشعر المشكلات التي يعاني منها						

	المعلمين داخل المدرسة، واتبعها.						
7	ابحث عن المعلومات التي يحتاجها.						
8	استطيع تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.						
9	استطيع إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل.						
10	أشجع المعلمين على تحقيق إنجازاً مبدعاً.						
11	أعد رائداً في تجربة الأفكار الحديثة .						
12	أبالغ في مقدرتي على التطوير والتغيير.						
13	اخصص وقتاً كافياً لمتابعة أفكاري وتطويرها .						
14	أتعامل مع التغيير بمرونة.						
15	لدي طموح للارتقاء بالمستوى الوظيفي.						
16	أشارك في مناقشة آراء المديرين في المناطق التعليمية في أثناء الاجتماعات.						
17	أكون انطباع عند زملائي بأنني شخص يمتلك أفكاراً جديدة إبداعية.						
18	أضع الخطط المستقبلية للتطوير.						
19	أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها.						
20	استشير الخبراء في عملية صناعة القرار.						
21	أتطلع للعمل مع فريق تسوده روح المغامرة.						
22	احلل البيانات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ القرار.						
23	أتحمل النتائج عند تطبيق الأفكار الجديدة.						
24	أوسع من مجال الاتصال الوظيفية خارج حدود المناطق التعليمية.						
25	أطور علاقاته مع ذوي الاختصاص من						

	الإداريين في المناطق التعليمية.						
26	أستخدم التكنولوجيا في إنجاز أعمالي.						

يرجى وضع إشارة (صح) في الفراغ المناسب الذي ينطبق على حالتك أو وجهة نظرك.

الملحق (ب)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

الاستبانة بالصورة النهائية

استبانه

"أثر بيئة العمل الداخلية في الإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل"

أخي المدير /أختي المديرة: .... المحترم /ة

تحية طيبة وبعد....

أرجو أن أبين لكم بأني أقوم بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة تحت عنوان" **أثر بيئة العمل الداخلية في الإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل**". وتهدف هذه الاستبانة إلى الكشف عن أثر بيئة العمل الداخلية في الإبداع لدى مديري المدارس في منطقة حائل.

الرجاء الاستجابة على فقرات الاستبانة علماً بأن نتائج هذه الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ولن يطلع عليها أحد غير الباحث.

الباحث

عبد الكريم ضافي الرشيدي

الجزء الأول: معلومات عامة:

النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ودبلوم

☐ ماجستير فأعلى

الخبرة العملية: ☐ من سنة إلى أقل من 5 سنوات

☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات

☐ 10 سنوات فأكثر.

الجزء الثاني: بيئة العمل الداخلية

الرقم	الفقرات	موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: الهيكل التنظيمي						
1	تتوفر المرونة في الهيكل التنظيمي في مدارس منطقة حائل.					
2	يساعد الهيكل التنظيمي في المدرسة الفرصة للابتكار.					
3	يوفر الهيكل التنظيمي في المدرسة وصفاً وظيفياً دقيقاً للعمل.					
4	ترتبط المسميات والرتب الوظيفية في الهيكل التنظيمي في العمل بمستوى الكفاءة.					
المجال الثاني: الأنظمة والتعليمات						
5	يتوفر لدى المدارس وصف وظيفي يحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل مدير.					
6	تتابع الإدارة في المدرسة بصورة مباشرة، مدى					

(عمود "درجة الموافقة" يضم: موفق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

	التزام المعلمين بالأنظمة والتعليمات.					
7	يتوفر في المدرسة أنظمة وتعليمات تحكم جوانب مهام مدير المدرسة الإدارية.					
8	ألتزم بتطبيق القوانين والأنظمة في المدرسة.					
المجال الثالث: التدريب						
9	يتلقى المديرون برامج تدريبية لمساعدة المعلمين على مواكبة التطور والتغيير في البيئة المحيطة.					
10	توفر وزارة التربية والتعليم برامج تدريبية تعمل على تنمية قيم واتجاهات إيجابية نحو العمل لدى مديري المدارس.					
11	توفر وزارة التربية والتعليم فرص التدريب المستمر لتنمية قدرات مديري المدارس في اكتشاف المشاكل وحلها.					
المجال الرابع: المشاركة						
12	أسمح للمعلمين بالمشاركة في تحقيق الأهداف العامة للمدرسة.					
13	أمارس عملي باستقلالية فيما يتعلق بمهامي اليومية.					
14	أسمح للمعلمين بطرح آرائهم وأفكارهم ومناقشتها					

	بجدية.					
15	يتم تبادل المعلومات بفاعلية بين مديري المدارس.					
المجال الخامس: الحوافز والمكافآت						
16	يتم تقييم أداء المعلمين بناءً على معايير موضوعية.					
17	يتم منح وتوزيع الحوافز والمكافآت على أساس أداء المعلم .					
18	أشعر بأن المدرسة التي أعمل فيها تثمن قدراتي.					
19	أشعر بأنني راضٍ عن عملي في المدرسة.					
20	أشعر أنني حاصل على حقوقي الوظيفية في المدرسة.					
المجال السادس: التكنولوجيا						
21	يستخدم الهيكل التنظيمي في المدرسة التكنولوجيا لتطوير التنظيم فيها.					
22	تستثمر إدارة المدرسة وسائل وأساليب تكنولوجيا حديثة ومتنوعة في العمل.					
23	يتوفر لدى المدرسة نظام معلومات متكامل.					

يرجى وضع إشارة (صح) في الفراغ المناسب الذي ينطبق على حالتك أو وجهة نظرك.

الجزء الثالث: الابداع

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أتبنى الأفكار الجديدة.					
2	أتبنى التخطيط الاستراتيجي.					
3	أقوم بمواكبة الأعمال الإبداعية					
4	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم وسليم خلال فترة قصيرة.					
5	أستطيع تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهني أثناء عملي.					
6	أستطيع تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.					
7	استطيع إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل.					
8	لدي القدرة على مواكبة التغيرات والتطورات.					
9	اخصص وقتاً كافياً لمتابعة أفكاري وتطويرها .					
10	أتعامل مع التغيير بمرونة.					
11	لدي طموح للارتقاء بالمستوى الوظيفي.					
12	أضع الخطط المستقبلية للتطوير.					
13	أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها.					
14	استشير الخبراء في عملية صناعة القرار.					
15	أحب العمل مع فريق تسوده روح المغامرة.					
16	احلل البيانات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ القرار.					
17	أتحمل النتائج المترتبة على تطبيق الأفكار الجديدة.					
18	أوسع من مجال الاتصالات الوظيفية خارج حدود المناطق التعليمية.					
19	أطور علاقاتي مع ذوي الاختصاص من الإداريين في المناطق التعليمية.					
20	أستخدم التكنولوجيا في إنجاز أعمالي.					

يرجى وضع إشارة (صح) في الفراغ المناسب الذي ينطبق على حالتك أو وجهة نظرك.

الملحق (ج)

قائمة بأسماء المحكمين

اسماء المحكمين

اسم المحكم	التخصص	الجامعة
أ. د. عبد الفتاح خليفات	إدارة تربوية	جامعة مؤته
د. محمد أمين القضاه	أصول تربية	جامعة مؤته
د. نايل الرشايده	إدارة تربوية	جامعة مؤته
د. صبري الطراونه	قياس وتقويم	جامعة مؤته
أ.د سلامة طناش	ادارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د هاني الطويل	ادارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. محمد الحراحشة	ادارة تربوية	جامعة آل البيت
د.عبدالله محمد البطى	ادارة تربوية	جامعة حائل
د. محمد جرادات	ادارة تربوية	جامعة حائل
د. محمد عوض الديري	ادارة تربوية	جامعة حائل
د. مشعان الشمري	ادارة تربوية	جامعة حائل
د. ملفي الرشيدي	ادارة عامة	جامعة الملك فيصل
د. حامد محمد دعوم	مناهج وطرق التدريس	جامعة البلقاء التطبيقية
د. عمار مصطفى فريحات	علم النفس التربوي	جامعة البلقاء التطبيقية
د. محارب علي الصمادي	المناهج وطرق التدريس	جامعة البلقاء التطبيقية
د. أنصاف الربضي	المناهج وطرق التدريس	جامعة البلقاء التطبيقية

الملحق (د)

كتاب التسهيلات